

# Den intermediära organisationens värdeskapande i potatisbranschen

– En kvalitativ jämförande studie om de strategier och värdeskapande som bedrivs inom intermediära organisationer

*Victor Eriksson*



# Den intermediära organisationens värdeskapande i potatisbranschen

The value creation of the intermediate organization in the potato industry

*Victor Eriksson*

**Handledare:** Erik Hunter, SLU, Universitetslektor, Institution för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

**Examinator:** Jan Larsson, SLU, Universitetsadjunkt, Institution för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** Grundnivå, G2E

**Kurstitel:** Examensarbete inom Företagsekonomi

**Kurskod:** EX0883

**Program/utbildning:** Lantmästare - kandidatprogram

**Utgivningsort:** Alnarp

**Utgivningsår:** 2019

**Omslagsbild:** Victor Eriksson

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** Intermediära organisationer, Strategier, Aktiviteter, Värdeskapande, Potatisbranschen, Jämförande



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds-  
och växtproduktionsvetenskap  
Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och  
miljöpsykologi

## FÖRORD

Lantmästare-kandidatprogrammet är en 3 årig universitetsutbildning vilken omfattar 180 högskolepoäng (hp). En av de obligatoriska delarna i denna är att genomföra ett eget arbete som ska presenteras med en skriftlig rapport och ett seminarium. Detta arbete kan t.ex. ha formen av ett mindre försök som utvärderas eller en sammanställning av litteratur vilken analyseras. Arbetsinsatsen ska motsvara minst 15 veckors heltidsstudier (15 hp).

Jag har själv varit intresserad av de värden som en intermediär marknadsorganisation tillför potatisbranschen, om de verkligen gör tillräcklig nytta för att man som producent ska vara medlem i en sådan och ville därför undersöka hur det ser ut i andra länder jämfört med Sverige.

Jag vill rikta ett stort tack till min handledare Eric Hunter som har stöttat mig under arbetes gång med idéer och konstruktiv kritik.  
Ett varmt tack riktas även till de representanter för Svensk Potatis AB och UNIKA som varit villiga att ställa upp på intervju.

Jan Larsson, Universitetsadjunkt vid Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi har varit examinator

Alnarp maj 2019

Victor Eriksson

(Student)

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING .....	4
SUMMARY .....	5
INLEDNING .....	6
BAKGRUND .....	6
SYFTE .....	9
AVGRÄNSNING .....	9
LITTERATURGENOMGÅNG .....	11
STRATEGI .....	11
<i>Strategi som en plan</i> .....	11
<i>Strategi som en långsiktig riktning</i> .....	12
<i>Strategi som differentiering</i> .....	12
DEN INTERMEDIÄRA ORGANISATIONENS ROLL .....	13
<i>Traditionella, och innovativa intermediära organisationer</i> .....	13
<i>Matcha köpare och säljare</i> .....	14
<i>Underlätta transaktioner</i> .....	15
<i>Institutionella infrastrukturer</i> .....	15
<i>Medlande struktur</i> .....	16
<i>Innovationsstödjande infrastruktur</i> .....	16
<i>Marknadsföringsintermediära organisationer</i> .....	16
STRATEGINS INNEHÅLL .....	17
<i>Vision</i> .....	17
<i>Mål och objectives</i> .....	18
<i>Aktiviteter/taktiker</i> .....	18
<i>Värde/värdeskapande</i> .....	18
<i>Strategimodellen</i> .....	20
INTERVJUFRÅGOR .....	20
SAMMANFATTNING .....	21
MATERIAL OCH METOD .....	22
DELTAGARE .....	22
DESIGN .....	22
<i>Kvalitativ intervjustudie</i> .....	22
<i>Litteraturstudie</i> .....	23
TILLVÄGAGÅNGSÄTT .....	23
INTERVJUFRÅGOR .....	23
<i>Strategiska mål och objectives</i> .....	23
STRATEGIER .....	24
<i>Värdeskapande aktiviteter</i> .....	25
RESULTAT .....	26
SVENSK POTATIS AB .....	26
<i>Vision</i> .....	26
<i>Mål</i> .....	26
<i>Delmål/Objectives</i> .....	26
<i>Aktiviteter/taktiker</i> .....	27
AHDB POTATOES (AGRICULTURE AND HORTICULTURE DEVELOPMENT BOARD) .....	28
<i>Vision</i> .....	28
<i>Mål</i> .....	28
<i>Delmål/Objectives</i> .....	28
<i>Aktiviteter/taktiker</i> .....	29
POTATOES USA .....	29

<i>Vision</i> .....	29
<i>Mål</i> .....	30
<i>Delmål/Objectives</i> .....	30
<i>Aktiviteter</i> .....	30
UNIKA (UNION OF THE GERMAN POTATO SECTOR).....	31
<i>Vision</i> .....	31
<i>Mål</i> .....	31
<i>Delmål/Objectives</i> .....	32
<i>Aktiviteter</i> .....	32
SAMMANFATTNING .....	33
DISKUSSION .....	34
SVENSK POTATIS AB .....	34
<i>Vision</i> .....	34
<i>Mål</i> .....	35
<i>Delmål</i> .....	35
<i>Aktiviteter</i> .....	36
<i>Svensk Potatis AB:s roll som intermediär organisation</i> .....	36
<i>Värdeskapande</i> .....	37
STORBRITANNIEN .....	38
<i>Vision</i> .....	38
<i>Mål</i> .....	38
<i>Delmål</i> .....	38
<i>Aktiviteter</i> .....	39
<i>AHDB Potatoes roll som intermediär organisation</i> .....	39
<i>Värdeskapande</i> .....	40
USA.....	41
<i>Vision</i> .....	41
<i>Mål</i> .....	41
<i>Delmål</i> .....	41
<i>Aktiviteter</i> .....	42
<i>Potatoes USA:s roll som intermediär marknadsorganisation</i> .....	42
<i>Värdeskapande</i> .....	43
TYSKLAND .....	43
<i>Vision</i> .....	44
<i>Mål</i> .....	44
<i>Delmål</i> .....	44
<i>Aktiviteter</i> .....	44
<i>UNIKA:s roll som intermediär organisation</i> .....	44
<i>Värdeskapande</i> .....	45
<i>Sammanfattande tabell över värdeskapande</i> .....	45
SAMMANFATTANDE DISKUSSION.....	47
<i>Vision</i> .....	47
<i>Mål</i> .....	47
<i>Delmål</i> .....	48
<i>Aktiviteter</i> .....	49
<i>Värdeskapande</i> .....	50
SLUTSATSER.....	51
REFERENSER.....	52
BILAGOR.....	56

## SAMMANFATTNING

Under de senaste åren har den svenska potatisbranschen blivit mindre lönsam då man får förhållandevis sämre avräkningspriser och ökade produktionskostnader. Även konsumtionen av potatis har minskat i Sverige bland annat beroende på konkurrens från alternativa produkter som pasta och ris. Detta är några av dem orsakerna till att antalet potatisodlare har minskat i Sverige, det finns bara hälften så många odlare som det gjorde vid början på millennieskiftet. För att hjälpa till att främja den svenska potatisen existerar Svensk Potatis AB som branschorganisation för potatis. I en allt hårdare konkurrens kan man ställa sig frågan vad Svensk Potatis AB gör för någon nytta för potatisbranschen i Sverige samt hur lyckas man i Sverige med detta jämfört med andra länder. För att ta reda på vilket värde som Svensk Potatis AB skapar har strategierna och aktiviteterna i företaget kartlagts och analyserat. Detta för att strategierna är de val som identifierar den väg som organisation avser att fokusera sina aktiviteter mot. Det är aktiviteterna som skapar värde, vilka alltså styrs av de strategier som organisation har. Genom att även undersöka likande organisationer i andra länder kan man lära sig av de skillnader som finns i de strategier man utgår ifrån och det värdeskapande som sker. Denna kvalitativa litteratur- och intervjustudie har fokuserat på det värdeskapande som organisationerna skapar i de olika potatisbranscherna samt de strategier som ligger bakom de värdeskapande aktiviteterna. Studien har undersökt fyra olika organisationer i olika länder varav en i USA. Resultatet har visat att skillnaderna värdeskapande som man tillför respektive bransch kommer ifrån de strategier man har valt att fokusera på. Studien har även identifierat att avsaknaden av en nedskriven vision hos Svensk Potatis AB gör att det inte finns någon tydlig framtida bild utåt för den potatisbransch man vill främja. Detta kan jämföras med de övriga organisationerna som alla har en tydlig framtidsbild av potatisbranschen som man tydligt ger en bild utåt av i respektive land. Utöver detta har vissa skillnader i organisationernas strategier emellan visat sig som möjligheter för Svenska Potatis AB att anamma och lära sig av.

## SUMMARY

In recent years, the Swedish potato industry has become less profitable due to relatively poorer settlement prices and an increase in production costs. Also, the consumption of potatoes has decreased in Sweden, depending on competition from alternative products such as pasta and rice. These are some of the reasons why the number of potato growers has decreased in Sweden, there are only half as many growers as it where at the start of the millennium. To help promote the Swedish potato, Svensk Potatis AB is a trade association for potatoes. In an increasingly fierce competition one can ask yourself what Swedish potato AB does to benefit the potato industry in Sweden and how does it succeed in Sweden with this in relation to other countries. To find out what value Swedish potato AB creates, the strategies and activities in the company have been mapped out and analyzed. This is because the strategies are the choices that identify the path that the organization intends to focus its activities against. It is the activities that create value, which are thus governed by the strategies that the organization has. By also examining similar organizations in other countries, one can learn from the differences that exist in the strategies that are based and the value creation that takes place. This qualitative literature and interview study have focused on the value creation that organizations create in the different potato industries and the strategies underlying the value-adding activities. The study has investigated four different organizations in different countries, one in the United States. The result has shown that the differences in value creation in each industry comes from the strategies chosen to focus on. The study has also identified that there is a lack of a written vision of Swedish potato AB that communicates what they want to achieve which means that there is no clear future picture of the potato industry that they want to promote. This can be compared with the other organizations, all of which have a clear vision of the potato industry, which is clearly depicted in each country. In addition to this, some differences in the organizations ' strategies have shown themselves as opportunities for Swedish potato AB to embrace and learn from.

# INLEDNING

## Bakgrund

Under de senaste åren har den svenska potatisbranschen blivit allt mindre lönsam på grund av sämre avräkningspriser och ökade produktionskostnader. Antalet potatisodlare har minskat i en hög fart, det finns bara hälften så många odlare nu som det gjorde vid millennieskiftet (Törnqvist, 2015).

Även konsumtionen av potatis minskar med en allt större konkurrens från alternativa produkter som pasta och ris (Spendrup, et al., 2011). Man ser även att konsumtionen sker i allt mer förädlade produkter och allt mindre i oberedd matpotatis. Men med en ökande vegetarisk och vegansk kost finns det möjligheter i branschen om man kan lyckas synliggöra sig i samband med dessa (Törnqvist, 2015).

Studier som har gjorts i Storbritannien pekar på att jämnvikten i marknaden inte är stabil med en stor makt hos handeln vilket pressar producenterna till lägre försäljningspriser (Banker, et al., 2014). Situationen i Sverige är om något ännu mer i handelns fördel med endast ett fåtal aktörer med stor marknadsandel (DLF, Delfi Marknadspartner och HUI Research, 2018). Detta gör att handeln har en enorm förhandlingsstyrka gentemot enskilda jordbruksföretag. I rapporten av Olofsdotter, Gullstrand och Karantininis konstaterar man att jordbruksföretagen har en liten marknadsmakt mot resterande delen av livsmedelskedjan (Olofsdotter, et al., 2011).

Det finns även positiva krafter som verkar mot trenden för att främja produktionen och öka värdet. I den nya livsmedelsstrategin har man som mål att bidra till en bättre konkurrenssituation, större innovationskraft och ett ökat förtroende hos konsumenterna för svenska produkter (Näringsdepartementet, 2017). Även LRF har tagit fram en handlingsplan för livsmedelsstrategin där man själv sätter upp mål som ökad innovation, mer företagande och utveckling av marknader och samarbeten (Lundkvist, 2018).



För att hjälpa till med konkurrenskraften finns det flera intermediära marknadsorganisationer som t.ex. potatisodlarna och Svensk Potatis AB<sup>1</sup>. Svensk potatis AB har som främsta uppdrag att "stimulera produktion av kvalitetspotatis" (Svensk Potatis AB, 2019), alltså främja den svenska potatisproduktionen. Detta gör de genom olika samarbeten för utvecklingsarbeten, kvalitetsarbete och kampanjer för att öka den allmänna kunskapen om potatis hos konsumenterna (Svensk Potatis AB, 2019). Svensk potatis AB beskriver även att viktig del av deras arbete är att jobba för att höja potatisens status och visa på att det är ett viktigt livsmedel. Man kan tolka deras långsiktiga strategiska mål är att framförallt öka efterfrågan och konsumtion för den svenska potatisen. Detta kopplas till att de beskriver sig som en organisation som ska "främja och marknadsföra potatis på ett sakligt och informativt sätt" (Svensk Potatis AB, 2019).

Dessa typer av organisationer som Svensk Potatis AB arbetar för att främja produktion i den bransch som de befinner sig i. Svensk Potatis har som mål att öka värdet för potatis genom att "stimulera produktion av kvalitetspotatis" (Svensk Potatis AB, 2019). Genom att vara en aktör i värdekedjan bidrar man till att skapa ett ökat värde om framgångsrika marknadsåtgärder vidtas. Enligt Brandenburger and Stuart (1999), definieras värdeskapande i värdekedjan som, "värde skapas genom kedjan av spelare i helhet, vilket styrs av viljan att betala och kostnaden för möjligheter" (Brandenburger & Stuart, 1996).

Värde hos den enskilda spelaren skapas av de aktiviteter som bedrivs inom organisationen. Med aktiviteter menas de faktiska saker som organisationerna gör, till exempel, marknadsföring av produkter, designa nya produkter och producerandet av produkter.

Aktiviteter styrs bland annat av de strategier som följs i en organisation (Bengtsson & Skärvad, 2011).

Porter, M (1996) definierar strategi som "strategi handlar om att differentiera sig från konkurrenterna (Porter, 1996). Med detta menas att man avsiktligt väljer att särskilja sin uppsättning av aktiviteter för att kunna leverera en unik värdemix." En tydligare förklaring är, med hjälp av hur organisationer använder sina aktiviteter på olika vis gör att deras produkter eller tjänster blir unika. Genom att göra på sitt eget vis och som ingen annan gör leder till att man skiljer ut sig från sina konkurrenter och skapar ett eget speciellt värde för sin produkt/tjänst.

Strategi som helhet kan ses som en "plan" enligt Mintzber, H (1987), vilket generellt sett består av mål, planer för att följa målen och aktiviteter (kan benämnas taktiker) som används för att nå målen (Mintzberg, 1987).

(Casadesus-Masanell, och Ricart (2010) beskriver strategier genom valen som identifierar den väg som organisationen avser att fokusera sina aktiviteter på och taktiker är de åtgärdsplaner som görs inom ramen för den vägen organisationen har valt (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

Det är alltså strategierna som styr de aktiviteter som är värdeskapande. Detta gör att själva strategierna är en viktig del av en organisation för att skapa ett värde för produkten/tjänsten.

Enligt Jordbruksverkets konkurrensanalys av det svenska lantbruket är strategierna i företagen "av betydande vikt för konkurrenskraften" (Jordbruksverket, 2016). Det är dock svårt för den enskilde lantbrukaren att påverka marknaden genom sina egna strategier vilket gör att en större organisation som Svensk Potatis AB får en viktig roll i att lyssna på sina medlemmar och jobba med strategier som gynnar majoriteten. Vilken

<sup>1</sup> <http://svenskpotatis.se/>

strategi har Svensk Potatis AB arbetat utifrån de senaste åren, hur har den förhållit sig till att lönsamheten i branschen minskat? I Folkbladet skriver man att lönsamheten är den främsta orsaken till att odlingen av potatis minskat (Folkbladet, 2019). I världen ökar efterfrågan generellt på potatis men bryter man ner efterfrågan regionvis så sker ökningen i utvecklingsländerna medan efterfrågan minskar i industriländerna. Ser man till Europa pågår samma trend som i Sverige med en fallande konsumtion av oberedd potatis. Det anses bero på konkurrens från substitut, diettrender och det faktum att konsumenters vanor gör att de ska vara bekvämt att laga mat (Comimission of the european communities, 2007). Man betonar även att marknaden för potatis i EU är helt fritt marknadsmässigt och inte är påverkat av stabiliserande åtgärder, vilket innebär att marknaden är mer utsatt för stora prissvängningar. (Commission of the European Communities 2007). I USA är marknaden i en likadan situation med en minskad efterfrågan med samma orsaker som tidigare nämnts, om något pekar man mer på förändrade konsumentbeteendet med fokus på bekvämlighetsfaktorn (Toaspern, 2018). För att kontra dessa fenomen och trender har olika intermediära marknadsorganisationerna använt sig av olika strategier. Skillnader i strategi kan förklara skillnader i den ekonomiska prestationen, den ekonomiska hållbarheten och ett stabilt risktagande (Banker, et al., 2014). Enligt Miller (1987) utvecklas organisationsstrukturen olika beroende på den generella strategin man arbetar efter vilket leder till att organisationernas har olika utgångspunkter inför samma problem (Miller, 1987). Detta gör att organisationernas strategier och aktiviteter som skapas för att hantera samma problematik har ett varierat utgångsläge. Genom att förstå dessa skillnader mellan de strategier som används av aktörer i liknande sammanhang, kan man lära sig mycket om möjligheterna för hur en organisation i Sverige skulle kunna utveckla strategier. Genom bättre strategier kan ett ökat värde tillföras i värdekedjan för att på sikt bidra till en hållbar svensk potatisproduktion.

## **Syfte**

Syftet med denna studie är att jämföra fyra olika intermediära organisationer som jobbar för ett främjande av potatisbranschen i respektive land. Kärnan i studien kommer bestå av att kartlägga och jämföra de strategier man använder samt identifiera skillnader i de aktiviteter som skapar värde. Målet är att skapa förståelse och utforska möjligheterna i värdeskapande strategier för Sverige

## **Avgränsning**

Studien begränsas till att enbart studera och intervjua intermediära organisationer i marknaden som inte är en del av försäljningskedjan och som uteslutande jobbar med marknaden för potatis. Studien är också avgränsad till att endast jämföra fyra olika organisationer. Studien är avgränsad till att beröra strategierna hos organisationerna och de aktiviteter som används för att bidra med ökat värde för potatis.



# LITTERATURGENOMGÅNG

Genom att analysera syftet för denna studie och beskriva de beståndsdelar den kommer vara uppbyggt kring, beskrivs här vad litteraturgenomgången handlar om.

I syftet står det att, ”Syftet med denna studie är att jämföra fyra olika intermediära organisationer som jobbar för ett främjande av potatisbranschen i respektive land”. En intermediär organisation är en organisation som är fristående eller mellanliggande i produktionskedjan som inte direkt är inblandad i själva produktion eller försäljning utan jobbar för att på olika sätt främja en del av kedjan eller kedjan som helhet.

Organisationen som kommer medverka i studien är Svensk Potatis AB men det finns flera exemplen på liknande organisationer i Sverige som t.ex. Svensk Fågel och Svenska Köttföretagen. Svensk Potatis kommer att jämföras med Potatoes USA i USA, AHDB Potatoes i Storbritannien och UNIKA i Tyskland. Det som ska undersökas nämns även i syftet ”Kärnan i studien kommer bestå av att kartlägga och jämföra de strategier man använder samt identifiera skillnader i de aktiviteter som skapar värde” Det som kommer att undersökas är alltså strategier i organisationerna. I litteraturen finns det ett stort antal olika teorier och definitioner om vad strategi är och vad det är bra för. Dessa organisationer jobbar för att öka värdet i försäljningskedjan, därför kommer studien att arbeta med Porters (1996) syn på strategier. Enligt Porter handlar strategier om värdeskapande genom att bland annat positionera sig annorlunda jämfört med sina konkurrenter som på så vis skapar ett högre värde för kunderna (Porter, 1996). För att strategierna ska bli värdeskapande krävs det att de blir uppfyllda vilket man gör genom olika aktiviteter som är de faktiska handlingarna som utförs. Det är därför som det finns med i syftet för att undersöka vad organisationerna faktiskt gör för att uppnå sina strategier och om dessa aktiviteter leder till ett värdeökande.

Slutligen nämns det i syftet att ”Målet är att skapa förståelse och lärdomar om varför strategierna finns och hur strategierna påverkat branschen”, denna studie har som mål att kunna hitta de eventuella skillnader som finns i strategierna och de aktiviteter som finns för att bidra med kunskap om ämnet och visa på faktiska åtgärder som används för att öka värdet i branschen.

## Strategi

Vad är strategi? Betydelsen av strategi har ett stort antal olika definitioner och förklaringar till vad det är och handlar om. Denna studie har begränsat sig till att använda delar av tre olika begrepp som tillsammans ger en tydligare bild vad strategi är i denna studie.

Strategi kommer att definieras som en plan och den långsiktiga riktningen för organisationen där strategin skapar värde för organisationen genom de aktiviteter som kommer ifrån strategierna.

### *Strategi som en plan*

Mintzberg definierar strategi på ett antal olika sätt där framförallt definitionen ”Strategi är en plan – någon form av medvetet, avsett tillvägagångssätt” är den som främst kommer att användas då strategier i form av planer kommer att undersökas (Mintzberg, 1987). Genom att definiera strategi som en plan fortsätter Mintzberg (1987) består den av två karaktärer. Först karakteriseras strategin av att den är medvetet utvecklad och med ett syfte. Det andra som karakteriserar strategin är att den är planerad i förväg för hur en handling ska ske (Mintzberg, 1987). Mintzberg (1987) beskriver alltså strategi som en plan man gör medvetet och som man avser att genomföra. Man sätter sig ner och ser ut i framtiden hur det kan komma att se ut och lägger upp en plan (strategi) för hur man ska hantera detta scenario och när och vilka åtgärder/handlingar man ska utföra.

### ***Strategi som en långsiktig riktning***

Enligt Johnson, Whittington och Scholes (2011), definieras strategi som ”den långsiktiga riktningen för en organisation” (Johnson, et al., 2011). Johnson, et al. (2011) vill förklara strategi som den riktning som hela organisationen jobbar emot. Definitionen av att en strategi är långsiktig används för att särskilja strategierna från taktiker/aktiviteter som är de mer kortsiktiga handlingarna (Johnson, et al., 2011). Johnson et al. (2011) bygger upp sin teori kring tre delar, långsiktighet, strategisk riktning och organisation (Johnson, et al., 2011). Inom ramen för denna definition rymmer även att den liksom Mintzberg inkluderar medvetna, logiska strategier. Den innehåller även strategier som lägger tonvikt på att differentiera sig och på en konkurrensfokus, vilket glider in på Porters definition av strategi. (Johnson, et al., 2011).

Som tidigare nämnts består definitionen av tre delar, Långsiktighet, strategisk riktning och organisation.

Med långsiktighet menas att en strategi varar över ett antal år eller ännu längre. Alltså är en strategi en utformad plan som beskriver de handlingar som bör utföras. För strategin/planen sätter man ett tidsspänn som den varar över som kan vara allt från ett par år till flera årtionden (Johnson, et al., 2011). Den strategiska riktningen följer en slags bana över flertalet år. Organisationen försöker sätta en riktning för strategin i förhållande till de långsiktiga målen (Johnson, et al., 2011). De långsiktiga målen kan t.ex. vara riktade mot ökad lönsamhet.

Enligt Johnson et al. (2011) är en organisation en struktur med komplexa interna och externa relationer. Anledning är att en organisation ofta har många interna och externa intressenter, d.v.s. grupper av personer som organisationen är beroende av och måste ta hänsyn till (Johnson, et al., 2011). Den interna delen av organisationen innehåller personer med många olika konkurrerande åsikter och idéer, varför det är viktigt vid ett strategiarbete att ta hänsyn till dessa faktorerna. De externa faktorerna består av viktiga relationer med kunder och leverantörer ex. Johnson et al. (2011) lägger tonvikt vid att de externa gränserna måste tas med i strategiarbetet för att organisationen ska kunna hantera de viktiga relationerna i den externa faktorn.

### ***Strategi som differentiering***

Micael E. Porter definierar strategi som ”strategi handlar om att differentiera sig från konkurrenterna”. Med detta menas att man avsiktligt väljer att särskilja sin uppsättning av aktiviteter för att kunna leverera en unik värdemix.” (Porter, 1996). Ett förtydligande av denna definition kan vara att en organisation väljer att bygga upp sina strategier så att de skiljer ut organisationen gentemot sina konkurrenter och genom strategierna skapar aktiviteter/handlingar som sticker ut från konkurrenterna vilket skapar ett värde. Vidare säger Porter att, ”själva essensen av strategi ligger i aktiviteterna – att välja att göra aktiviteterna annorlunda eller att göra annorlunda aktiviteter gentemot sina rivaler” (Porter, 1996). Alltså är det aktiviteterna som följer strategin som är viktiga för det är de som skapar värdepålägget. Genom att kunna leverera på ett annorlunda sätt skapar man ett värde som särskiljer sig som för kunden kan ge ett högre värde. T.ex. genom att Svensk Potatis genom marknadsövervakning skulle se en möjlighet för odlare att sälja en viss sort delikatesspotatis till restaurang som inte funnits innan. Genom samröre med representanter för restaurangkedjorna kan man hjälpa till med att förmedla kontakt vilket kan skapa en ny marknadskanal för odlarna att sälja. Detta kan göra att en del odlare kan komma ifrån den vanliga ”grossistmarknaden” och differentiera sig emot denna samt genom att man förändrar flera av sina aktiviteter kopplat till denna odling kan man erbjuda ett större värde för kunden och även skapa en effektivare produktion men lägre kostnader. Detta sker genom att man skräddarsyr en unik strategisk position med hjälp av strategin och de aktiviteter i denna, vilket gör att ett mervärde kan plockas ut (Porter, 1996).

Brenes, Montoya och Ciravegna (2013) har i en studie om differentiering hos jordbruksföretag i Latinamerika, sett att en del företag lyckas skapa mervärde. Detta är företag som vill ta ut högre priser och som inte vill konkurrera om lägsta pris. Företagen jobbar med differentiering som genom fler produkter, innovation och högre kvalitet leder till ett högre värde för konsumenten som genom detta gjort att dessa företag kan ta ut ett högre pris (Brenes, et al., 2014)

## **Den intermediära organisationens roll**

### ***Traditionella, och innovativa intermediära organisationer***

Enligt Bakos (1998) har den traditionella marknaden tre huvudfunktioner, matcha köpare och säljare (med köpare menas t.ex. grossister, handeln och konsumenter), underlätta transaktioner, information och service, samt förse företagen med en institutionell infrastruktur som rättsliga och regelsättande ramverk (Bakos, 1998). Utöver de traditionella marknadsfunktioner som en intermediär organisation kan ha finns det enligt Klerkx och Leeuwis (2008), organisationer med en innovativ funktion. Dessa är till för att fungera som en ”agent” eller medlare i en innovationsprocess mellan två eller flera parter (Klerkx & Leeuwis, 2008). Dessa intermediära organisationer hjälper till med att förmedla information mellan kollaboratörer, hjälper till med rådgivning, ekonomiska medel och stödjer innovation och forskning (Klerkx & Leeuwis,

2008). De två första funktionerna hos de traditionella marknadsfunktionerna tillhandahåller ofta intermediära organisationer, medan institutionell infrastruktur ofta sker med hjälp av staten (Bakos, 1998). De innovativa intermediära organisationernas funktioner består av formulering av innovationer och nätverksmedlande där man agerar opartiskt i branschen. Organisationen formulerar behovet av innovation och skapar en strategisk innovationsplan (Klerkx & Leeuwis, 2008). Eftersom de inte arbetar med kommersiella intressen direkt i försäljningskedjan, kan de agera i förstadiet innan konkurrens mellan aktörerna på marknaden, med att påverka och beställa forskning (Klerkx & Leeuwis, 2008). En organisation kan bedriva sin verksamhet med eller utan ett områdesramverk. Utan ett områdesramverk är målet att helt enkelt underlätta och framkalla innovation. Har man ett områdesramverk är syftet att se till att behovet och ambitionerna hos aktörerna passar in i innovationsutvecklingen (Klerkx & Leeuwis, 2008). Enligt Klerkx och Leeuwis (2008) har den intermediära organisationen ofta inte bara en typ av funktion utan organisationen består ofta av flera av dessa funktioner med egna mål och verkningsområden (Klerkx & Leeuwis, 2008).

De tre traditionella marknadsfunktionerna samt de innovativa funktionerna och marknadsfunktionerna beskrivs nedan och illustreras i tabell 1 tillsammans med marknadsfunktionerna för marknadsföring.

### ***Matcha köpare och säljare***

Bestämmande av produkterbjudande.

Marknaden förser säljare med information om den existerande och framtida efterfrågan. Denna information låter köparna anpassa sina insatser i teknik, arbete och kapital för att ta fram de produkter och tjänster som passar med efterfrågan (Giaglis, et al., 2002). Intermediära organisationer kan förse säljarna med ytterligare information om marknaden genom att man bättre kan tolka marknadssignalerna vilket förser säljarna med en produktmix som matchar efterfrågan (Giaglis, et al., 2002). Ett exempel på detta vore om Svensk Potatis AB tolkar konsumenternas beteende och köpvanor i handeln och vidarebefordrar informationen till branschen.

Sökande.

Köparna har de tillgängliga erbjudandena att välja mellan vid ett inköp där faktorerna pris och egenskaperna hos produkten spelar in. För att sälja måste säljarna ta fram information om vad kunden vill ha. Denna kostnad får sedan köparna stå för (Bakos, 1998). Normalt hör det till möjlighetskostnader som t.ex. sökkostnader, telefonkostnader, körning mm. Dessa kostnader gör vanligtvis att säljaren höjer priserna för att även få ut ett mervärde då man är säkrare på att kunden köper (Bakos, 1998). De intermediära organisationerna kan hjälpa till att reducera köparnas kostnader genom att förse marknaden med en central punkt för insamling av information och marknadsföring (Giaglis, et al., 2002). Denna punkt hjälper både köparna och säljarna med information. Detta kan ske genom att man samlar information och gör undersökning på marknaden som sedan alla i försäljningsledet kan ta del av.

Prisupptäckt.



Prisupptäckt beskrivs av Bakos (1998) som en process där priset bestäms genom att efterfrågan och utbudet möts och en transaktion sker (Bakos, 1998). Olika marknader kan använda ett antal olika mekanismer för att hitta rätt pris. T.ex. finns de auktioner som bestämmer priser där högstbjudande sätter nivån. Förhandling mellan köpare och säljare är en mekanism där man enas om ett pris. En säljare kan sätta ett erbjudande där köparen kan välja att ta budet eller inte (Bakos, 1998).

Den intermediära organisationens roll kan variera men generellt är deras roll mer betydande i auktionen, där man står för hela infrastrukturen och mindre vid förhandlingar och erbjudande (Giaglis, et al., 2002).

Dock förknippas förmedling oftast med att den resulterar i högre slutpriser eftersom det blir en till som behöver få betalt för sin del i det. Den intermediära organisation som arbetar med detta kan var en som hjälper till att förhandla kontrakt och liknande. Svensk Potatis AB som exempel håller i den auktion som varje år säljer den första färskpotatisen med på så vis sätter ingångspriset för säsongen.

### ***Underlätta transaktioner***

#### **Logistik**

Efter att man kommit överens om ett köp mellan en säljare och köpare måste varan eller tjänsten levereras till köparen. Detta sker genom logistik, där man involverar aktiviteter och mekanismer som transport, distribution, lagring och abonnemang. Den intermediära organisationens roll i detta är att vara en tredje part som kan stå för denna logistik (Giaglis, et al., 2002).

#### **Förlikning**

Efter att logistiken har skett behöver köparen föra över pengar för att slutföra köpet. Detta kan innebära en betalningsprocess, betala på kredit t.ex. Den intermediära organisationen består ofta av en tredje part som har hand om betalningslösningen eller övervakar transaktionen (Giaglis, et al., 2002)

#### **Förtroende**

Vid ett köp krävs en viss nivå av förtroende för att genomföra köpet. Detta förtroende skyddar köparen, säljaren och intermediär en från andra marknadsaktörers opportunistiska beteende (Bakos, 1998). En typisk intermediär organisation är en bank i detta fall som har en förtroendebyggande marknadsfunktion. Banken ger t.ex. ut kreditvärdighet så att säljaren vet att han får pengar. Det kan även vara ett företag som ger ut konsumentrapporter om kvalitet osv vilket gör att konsumenten får ett ökat förtroende om produkten är med där t.ex.

### ***Institutionella infrastrukturer***

#### **Juridisk reglerande infrastruktur**

Den institutionella infrastrukturen anger lagar, regler och föreskrifter (Bakos, 1998). Dessa förser marknaden med mekanismer för tillämpning (Giaglis, et al., 2002). Den intermediära organisationen kan t.ex. vara tillsynsmyndigheter och rättsliga organ.

### ***Medlande struktur***

Formulera innovationsbehov och nätverksmäklare hos förmedlarorganisationer

Syftet är att sammanföra entreprenörerna i branschen för att tillsammans utbyta kunskap och erfarenheter på olika nivåer (Klerkx & Leeuwis, 2008). Man leder en företagsutveckling på gruppnivå med hjälp av aktörernas egen kunskap. I en nätverksförmedlande organisation är främsta målet att involvera de svagare aktörer och utveckla dessa till att bli starkare på marknaden (Klerkx & Leeuwis, 2008).

### ***Innovationsstödjande infrastruktur***

Formulera innovationsbehov hos Innovations stödjande organisationer

Dessa organisationer främjar innovation genom att bygga upp och organisera innovationssystem, tillhandahålla en plattform för kunskap och lärande, tillhandahåller en infrastruktur för strategiska underrättelser och stimulerar efterfrågan genom att utveckla strategier och visioner för branschen (Klerkx & Leeuwis, 2008).

### ***Marknadsföringsintermediära organisationer***

Marknadsorganisationen kan utföra vissa specifika funktioner som en producent inte kan göra, eller inte vill göra. Genom att köpa tjänster från andra företag som marknadsförer man som producent upp en del av den kontrollen man har över produkten och marknaden som man är involverad i (McCalley, 1996). Dessutom betalar man även en del av vinsten för tjänsten. Relationen mellan producenten och den intermediära organisationen är viktig då organisationen kan bli en direkt representant för producenten och följer dennes policys och direktiv (McCalley, 1996). Eller så skapar den intermediära organisationen egna policys och direktiv eller mixar den mellan olika producenters. Detta kan resultera i att producenterna blir frustrerade då de bara får ett begränsat inflytande över marknadsföringen och möjligheter att påverka deras effekt på marknaden (McCalley, 1996). Enligt McCalley (1996) måste producenten förstå att alla medlemmar i den kanalen som marknadsorganisationer arbetar i är kunder som behöver tillfredsställas. Därför behöver policys och direktiv stödja alla medlemmarna i kanalen (McCalley, 1996). Den intermediära organisationen behöver balansera och blanda olika strategier och ambitioner för att försöka få alla nöjda. De handlingar/funktioner som utförs i Marknadskanalen är för denna studie enbart funktionen marknadsföring.

*Tabell 1 Beskrivning av de olika marknadsfunktionerna hos intermediära organisationerna. (Giaglis, Klein, O'Keefe 2002. The role of intermediaries in electronic marketplaces: developing a contingency model Klerkx, Leeuwis, 2005. Matching demand and supply in the agricultural knowledge infrastructure: Experiences with innovation*

*intermediaries. McCalley, W, Russel. 1996. Marketing channel management: people, products, programs, and markets.*

Marknadsfunktioner	Funktioner	Potentiellt värde adderat från intermediär organisation
(Traditionella)		
Matcha köpare och säljare	1. Bestämmande av produkterbudande 2. Sökande 3. Prisupptäckt	1. Tar emot marknadssignaler och förmedlar dem vidare till säljare som låter dem konfigurera och förbättra sitt produktutbud. 2. Reducera sökkostnader för både köpare och säljare genom att förse en enskild punkt där informations insamling, reklam och transaktion kan ske. 3. Generera den nödvändiga likviditeten för en smidig marknadsoperation och i vissa fall, tex auktioner, tillhandahålla den infrastrukturella mekanismen för prisupptäckt.
Underlätta transaktioner	1. Logistik 2. Förlikning 3. Förtroende	1. Kan uppnå stordriftsfördelar och bättre räckvidd logistikmässigt lättare än en enskild säljare 2. De intermediär organisationerna kan underlätta, övervaka och garantera transaktioner 3. Garantera ett icke opportunistiskt beteende hos andra marknadsaktörer gentemot köparen och säljaren
Institutionell infrastruktur (Innovativa)	1. Juridik 2. Reglering	1. Intermediära organisationer (vanligtvis regering och internationella organ) tillhandahåller infrastruktur för den rättsliga grunden för marknadsoperationer 2. Tillhandahåller mekanismer för att upprätthålla lagliga, etiska och beteende regleringar på marknaden
Medlande struktur	1. Formulera innovationsbehov 2. Nätverksmäklare	1. Sammanföra entreprenörer och utbyta kunskap och erfarenheter 2. Involvera svagare aktörer och utveckla dessa
Innovations stödjande Infrastruktur	1. Formulera innovationsbehov	1. Bygger upp och organiserar innovationssystem mm.
(Marknadsförings)		
Marknadsföring	1. Egna Policys 2. Marknadspolicys	1. Bygger upp en egen policy om tillvägagångsätt och bedriver marknadsföring och reklam mm. självständigt och tar själv kontakt med företag i branschen 2. Följer de policys som företagen i Marknadskanalen utarbetat (Branschen) och blir kontaktade av företag i branschen för att marknadsföra "åt" företagen.

## Strategins innehåll

### *Vision*

Som nämns av Higher Study (2019) följer ofta strategin ett högre mål, en vision (Higher Study, 2019). En organisation har ofta en vision, definierat av svenska akademins ordbok som föreställning om hur ideal ska förverkligas, om framtida mål. Alltså är visionen ett övergripande mål för organisationen. Visionen kan påverka en organisations effektivitet, enligt Kantabutra och Avery har vision stor påverka på hur organisationen presterar (Kantabutra & Avery, 2010). Genom att kommunicera ut visionen och motivera samt tillåta anställda att agera enligt visionen kan man maximera effekten man kan få ut av en kraftfull vision (Kantabutra & Avery, 2010). En kraftfull vision i sin tur bör innehålla det primära målet som ska uppnås, ska kunna motivera anställda att prestera, ge ett långsiktigt perspektiv för organisationen som ger bild av framtiden (Kantabutra & Avery, 2010). Vidare ska visionen vara kortfattad, tydlig, stabil och utmanande enligt Kantabutra och Avery (2010). Det är även viktigt att visionen inte är ett specifikt mål som kan bli nått och sedan kasserad (Kantabutra & Avery, 2010).

## ***Mål och objectives***

För att nå organisationens vision utvecklar man mindre mål som strategierna ska verka mot. Strategierna följer mindre mål som tillsammans strävar mot att nå visionen. För att dessa mindre mål ska vara effektiva bör de utformas så att man kan mäta hur väl strategin presterar (Higher Study, 2019)

Dessa mindre mål kallas i engelskan för "Goals" respektive "objectives". Dessa mål är tätt sammanlänkade men ändå separata enheter. Dessa mål bestämmer vad man vill uppnå och de ska, för att vara effektiva, kunna mätas och de behöver vara tidsbundna (Guillou, 2015). Med hänsyn till tidsaspekten kan dessa mål delas in i varsin kategori, "objectivs" är mer kortsiktiga mål och "goals" är långsiktiga mål. Skillnaden dessa emellan är att de kortsiktiga brukar ha ett tidsspann på ett år eller mindre medan de långsiktiga målen sträcker sig från ett år och uppåt (Higher Study, 2019). Morrison (2011) beskriver skillnaden mellan "goals" och "objectives", goals är det långsiktiga målet man vill förverkliga och "objective" är delar av målet som är nedbrutit i flera delmål. Dessa delmål är ofta mer smala och specifika medan "goals" är bredare och mer generella (Morisson, 2011). T.ex. ett "goal" kan vara att man ska vara den största leverantören av potatis i maj månad. För att klara av målet sätter man upp ett delmål som är specifika och kan vara att i maj ska vi sälja 50 ton potatis t.ex.

Det kan vara svårt att formulera ett mål som gör att strategiarbetet fungerar och inte blir svårare på grund av målformuleringen. En annan risk är att det inte går att följa upp hur strategin har presterat då man i målformuleringen inte tagit hänsyn till just denna aspekt. Det finns en del hjälpmedlen man kan använda sig av för att formulera ett mål som ska vara möjligt att uppfylla. Ett av dessa hjälpmedel är verktyget SMART. SMART är en akronym för Specifik, Mätbart, Uppnåeligt, Realistiskt och Tidsbegränsat (Mannion & Keepence, 1995). Med hjälp av SMART får man in alla aspekterna av vad ett mål ska innehålla för att man i organisationen ska kunna jobba mot det på ett korrekt sätt. Om ett mål formuleras och innehåller alla delarna i SMART finns alla förutsättningarna för att lyckas nå målet (Mannion & Keepence, 1995). På grund av att målet är SMART får man en lättare process att ta fram strategier för att uppnå målet. Genom att målet är tidsbundet och mätbart kan organisationen mäta hur framgångsrika strategin har varit i förhållande till målet.

## ***Aktiviteter/taktiker***

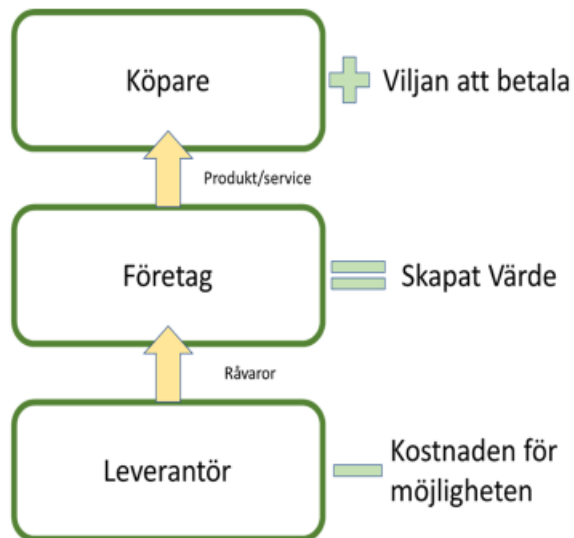
Då strategin är planen för hur ett mål ska uppfyllas behövs också konkreta åtgärder som följer den planen som strategin gjort upp. Dessa åtgärder är de som ser till att få saker gjorda och de handlingar som skapar värde. Dessa handlingar benämns aktiviteter men kan också kallas taktiker. För att förtydliga skillnaden ytterligare mellan strategi och taktik förklarar Bengtsson, et al (2011) med militära termer, strategi som förmågan att vinna kriget medan taktik är förmågan att vinna ett enskilt slag i kriget. Om strategin är att öka försäljning av en viss produkt är aktiviteterna/taktikerna åtgärder som tv-reklam, direkt marknadsföring och anställda influensers ex (Bengtsson & Skärvad, 2011).

## ***Värde/värdeskapande***

Vad är värdeskapande? Värde skapas genom att en organisation tar in råvaror och förädlar dessa till färdiga produkter. Brandenburger och Stuart (1996) diskuterar att värde även kan skapas i själva försäljningskedjan där det finns två komponenter som

påverkar, betalningsviljan hos köparen och kostnaden för möjligheten hos leverantören (Brandenburger & Stuart, 1996). Värdet som skapas är alltså viljan att betala minus kostnaden för möjligheten, se figur 2.

*Figur 1 Skapat värde = viljan att betala - kostnaden för möjligheten. (Brandenburger, Stuart, 1996. Value-based business strategy)*



I en studie av Walters och Lancaster (2000) har man utforskat värdekonceptet vidare. Man diskuterar att värdekedjan styrs av en samordnad managementprocess där aktiviteterna är nyckeln till att leverera kundnöjdhet och maximera kundtillfredsställelsen (Walters & Lancaster, 2000). Det är viktigt att hanteringen i försäljningskedjan av relationerna mellan nyckelaktörer och företagsfunktioner fungerar för att maximera värdeskapandet i kedjan. Vidare anser Walters och Lancaster (2000) att detta drivs av tillfredsställelsen av kundbehovet och att det kan underlättas genom en effektiv logistik samt rätt hantering av aktiviteter och kostnader som kan finnas i försäljningskedjan. För att lyckas med hanteringen av värdekedjan krävs det att man kan identifiera kundernas behov och krav, samt de nyckelfaktorer som är nödvändiga för att skapa en konkurrensfördel (Walters & Lancaster, 2000). För att knyta an till Porter igen så talar han om att "avsiktligt välja att särskilja sin uppsättning av aktiviteter för att kunna leverera en unik värdemix (Porter, 1996). Genom att se kundernas behov och leverera en hög grad av tillfredsställelse med hjälp av rätt aktiviteter, vilka har sitt ursprung i strategierna, kan man lyckas med att lägga till ett extra värde tack vara en framgångsrik hantering av försäljningskedjan.

## Strategimodellen

Utifrån alla begreppen som förklarats i föregående kapitel har en modell skapats för att dela in frågeställningarna och jämförelsen strategi av organisationerna, figur 2.

Modellen visar hur koncepten hör ihop.

1. Visionen – Det övergripande målet för organisationen, anledningen till att man existerar.

- Har de en tydlig och utmanande vision? (Kantabutra & Avery, 2010).

Mål (Goals) – Långsiktiga mål som bidrar till att uppfylla visionen, oftast flera mål som tillsammans har syftet att förverkliga visionen.

- Är målen tydliga och bidrar de till att förverkliga visionen? (Higher Study, 2019).

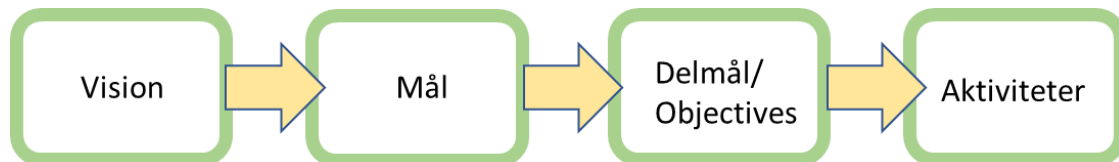
Delmål (Objectives) – Delmål som bidrar till att uppfylla målen, delmålen ska vara specifikt riktad mot det man vill åstadkomma och vara tidsbundna mål som visar tydligt när de är uppnådda.

- Med hänvisning till SMART innehåller delmålen någon av dennes aspekter, som t.ex. Specifik, tidsbundet och mätbart? (Mannion & Keepence, 1995).

Värdeskapande aktiviteter – De aktiviteter/handlingar som utförs för att klara av delmålen. Det är dessa konkreta handlingar som skapar värde.

- Vilket värde tillför man i försäljningskedjan? (Walters & Lancaster, 2000).

Figur 2. Strategimodellen, Förklaring hur de olika delarna i strategikonceptet hör ihop.



## Intervjufrågor

Modellen ovan belyser de viktigaste aspekterna av den intermediära organisationens strategier som fokuseras på i denna studie. De specifika frågorna till modellen representerar ”bästa praxis” i den typiska strategin. För att undersöka, jämföra och utvärdera strategierna utvecklades ett antal strukturerade och halvstrukturerade intervjufrågor baserat på diskussionen i referensramen. Intervjufrågorna täcker bland annat vision, mål, strategier och aktiviteter, se tabell 2 nedan. Till hjälp med att undersöka organisationerna används tabell 1 för att kategorisera organisationen efter vilka marknadsfunktioner den har. Detta gör att det går att särskilja organisationerna tydligare om de har valt att jobba på olika vis. I nästa kapitel diskuteras de metoder som används för att samla det empiriska materialet för dessa intervjufrågor.

Tabell 2 Sammanfattad frågeställning från litteraturgenomgången

<b>Vision, Mål och Delmål</b>	<b>Strategier</b>	<b>Värdeskapande Aktiviteter</b>
Vad har organisationen för vision?	Hur skapas en strategi utifrån målen, objektives?	Hur skapas aktiviteterna utifrån strategierna?
Vad har man för mål och hur är dessa uppbyggda för att förverkliga visionen?	Vad krävs för att strategin ska bedömas följa målen och vad ska effekten vara?	Hur följs aktiviteterna upp?
Vad har man för delmål och hur är dessa uppbyggda för att förverkliga målen?	Hur ser strategiarbete ut och hur jobbar man under den aktiva perioden.	Hur vet man att de skapar värde?
Samlar man in information från intressenter eller bestämmer man enbart själv framtiden?	Hur skapas strategierna, genom noggranna planer eller växer de fram av sig själv?	Skapar era aktiviteter värde för branschen? Hur vet man det?
Går målen att mäta, vad har de haft för påverkan i branschen/konsumenterna?	Går det att mäta en strategis prestation? Hur följs en strategi upp?	

## Sammanfattning

För att sammanfatta diskussionen i ovanstående kapitel. Strategi handlar om att lägga långsiktiga mål och planer som i slutändan har som syfte att uppfylla organisationens vision för framtiden. Inom dessa mål och strategier lägger man upp delmål och aktiviteter som är korta mål och specifika handlingar som ska verka för att nå huvudmålen. Det är dessutom genom att differentiera sina aktiviteter och hantera värdekedjan på ett bra sätt som man skapar det värde som organisationen tillför branschen.

Med hjälp av illustration 1 kan man dela in organisationerna efter marknadsfunktionerna för att lättare jämföra organisationerna med varandra. Detta görs genom att identifiera vad organisationerna har för mål, strategier och aktiviteter. Till följd av de fokusfunktioner som finns under marknadsfunktionerna i modellen kan man utvärdera dem och tydligare visa i vilka områden de verkar i där de försöker skapa värde för branschen och potatisproducenterna. De organisationer som har en tydlig och varaktig vision skapar sig en stabilare organisation som motiverar anställda och ger en tydlig riktning som mål och strategier kan följa (Kantabutra & Avery, 2010). En organisation som har en tydlig plan för att utveckla specifika och tidsbundna delmål och strategier som även innehåller specifika aktiviteter samt har en process för att utvärdera dessa tros vara bättre på värdeskapande och även skapa ett värde långsiktigt. Då värdeskapande normalt skapas genom att man som del i försäljningskedjan särskiljer sina aktiviteter för att leverera en unik värdemix blir värdeskapandet annorlunda för den intermediära organisationen då man inte är en del av denna. Istället kan man bidra med värde i att man kopplar samman köpare och säljare som annars inte skulle upptäckt varandra. Eller att man kan som intermediär organisation kan påverka delar av kedjan så att aktörerna får ut ett värde på grund av de åtgärderna man gör. Den intermediära organisationen

skulle även kunna ta fram ny forskning som leder till att produktionen blir produktivare eller mindre kostsam vilket leder till ett ökat värde för producenten.

## **MATERIAL OCH METOD**

### **Deltagare**

I studien har 4 organisationer undersökts, Svensk Potatis AB, AHDB Potatoes, Potatoes USA och UNIKA.

Svensk Potatis AB är branschorganisation i Sverige som ägs av en privat stiftelse, Potatisbranschen, som i sin tur ägs av representanter från hela branschen inklusive handeln. Man finansieras av sina medlemmar och genom avgifter för smak-märkningen.

AHDB Potatoes är en statligt ägd branschorganisation i Storbritannien som agerar fristående från myndigheterna och som finansieras av branschen och inte med skattepengar.

Potatoes USA är en marknadsorganisation som representerar 2500 potatisproducenter i hela USA. Man är en privat organisation som dock får bidrag från staten genom "Grant Funding".

UNIKA är en branschorganisation i Tyskland som representerar utsädeföretagen, odlarna, packerierna, teknikföretagen och industrin. Man är en privat organisation som finansierats av branschen.

### **Design**

#### ***Kvalitativ intervjustudie***

Metoden som användes för intervjuerna var kvalitativ och karakteriseras av en låg grad av strukturering, där man som intervjuare ger utrymme till intervjupersonen att svara med egna ord (Patel & Davidson, 2011). Den kvalitativa intervjun är semi strukturerad, med detta menas att intervjuaren gör en lista med olika teman som berörs i intervjun, d.v.s. en högre grad av standardisering (Patel & Davidson, 2011). Den intervjuade har dock väldigt stora friheter vad det gäller att besvara frågorna. Frågorna kan både komma i bestämd ordningen eller så kan intervjuaren bestämma ordningen efter situationen, d.v.s. en låg grad av standardisering (Patel & Davidson, 2011).

I den kvalitativa intervjun är båda deltagarna, intervjuare och intervjuperson delaktiga för att skapa samtalet (Patel & Davidson, 2011). Det är viktigt att endast den som håller i intervjun och den som blir intervjuad medverkar för att motverka störningsmoment. En intervju mellan två personer blir mer djupgående än vad en kvantitativ undersökning blir eftersom svaren är mer öppna och ärliga (Bryman, 2008). För att intervjun ska lyckas behöver intervjuaren vara med och hjälpa till i samtalet för att bygga upp ett resonemang som är meningsfullt och sammanhängande (Patel & Davidson, 2011).



De företag som har intervjuats med metoden ovan är Svensk Potatis AB och UNIKA. Intervjuerna har fokuserat på de frågor som figur 2 och tabell 2 tar upp.

### ***Litteraturstudie***

Litteraturstudien är baserade på främst vetenskapliga artiklar i ämnena strategi, intermediära organisationer och värdeskapande. Sättet att hitta dessa artiklar har varit sökning genom databasen Google Scholar. Jag har även inhämtat information från de organisationer som undersöktes genom att använda sekundär datasökning som har fokuserat på deras hemsidor och omnämnandet i nyhetsartiklar, rapporter och vetenskapliga artiklar. Informationen som har inhämtats har baserat på de frågorna och svaren till figur 2 och tabell 2.

### **Tillvägagångsätt**

Studiens tillvägagångsätt var som följer.

Först gjordes en litteraturstudie om begreppen inom strategi, vision, mål och delmål, genom inhämtning av information främst via Google Scholar. Sedan inhämtades det information om intermediära organisationer och värdeskapande. Detta skapade en grund för de intervjuer och den sekundära datasökningen. Efter detta gjordes en personlig intervju med Svensk Potatis AB, varav en analys gjordes direkt efter. I nästa steg gjordes den sekundära datasökningen om främst de andra organisationernas strategier vilket i fallet med Potatoes USA även kompletterades med information via mailkontakt. Sist i informationsinhämtningen var intervjun med UNIKA som skedde över telefon, som även kompletterades med lite information via mail. Efter all informationshämtning bearbetades resultatet och analys gjordes.

### **Intervjufrågor**

De frågor som ställdes under intervjuerna redovisas nedan.

#### ***Strategiska mål och objektives***

Organisations vision och övergripande mål

- **Vad vill ni uppnå i framtiden, vad är er Vision?** (En beskrivning av vad organisationen vill uppnå i framtiden, ska guida organisationen för att välja en framtida riktning och åtgärder (orsaken till varför))
- **Vad är syftet med er verksamhet vad vill ni åstadkomma för effekt i branschen, vad är er Mission?** (En skriftlig beskrivning av en

organisations kärnsyfte (vad man vill ha för effekt, hur man når visionen))

- Hur förmedlas detta ut till branschen?

Vad har ni för mål i er organisation? DVS de långsiktiga målen som är de generella riktlinjer som förklarar vad ni vill uppnå och de aktiviteter som organisationen använder för att uppnå missionen.

- Hur är dessa framtagna? Har ni krav för att målen ska rymmas inom ramen för er vision eller mission?
- Varför har ni valt att jobba med dessa mål?
- Har man tagit hänsyn till medlemmar och intressenter i branschen, vilka?
- (Jag är intresserad av hur ni sätter upp mål, hur ser er process ut vid ett framtagnande?)
- Med tanke på tidsaspekten sätter ni upp långsiktiga mål eller kortsiktiga?
- Hur vet ni om ett mål är uppfyllt har ni några tydliga indikatorer?
- Går det att mäta era mål? För utvärdering och vad de haft för effekt?
- Hur ser uppföljningen på målen ut, sker det löpande eller vid uppfyllnad och hur utvärderar ni?
- (Hur vet branschen om att ni lyckas nå målen?)

2. **Inom era uppsatta mål finns det mindre mål som agerar specifik mot ett enskilt syfte?** Så kallade objektives? (D.v.s. de mera specifika mål som verkar i ett smalt område med ett specifikt syfte, är ofta specifika delmål för att uppnå det långsiktiga målet, mätbara punkter som milstolpar som markerar framgång).

- Hur är dessa framtagna? Varför har ni valt dessa mål att gå efter?
- Hur har man gått tillväga vid arbetet med formuleringen, använt nått hjälpmedel? EX SMART, SWOT, Boston matrisen, konsulter?
- Har man tagit hänsyn till medlemmar och intressenter i branschen, vilka?
- Hur arbetar ni med dessa specifika mål hur tar ni fram dessa d.v.s., hur ser processen ut?
- Är objektives tidsbundna?
- Finns det tydliga indikatorer när ett objektiv är avklarat?
- Hur ser måluppföljningen ut, kontinuerligt, vid uppfyllnad och hur sker utvärderingen?
- Är målen mätbara? D.v.s. går det att t.ex. mäta effekten och inverkan på marknaden eller i branschen?

## Strategier

1. Tillbaka till de mål och objektives som angavs tidigare har ni några planer för hur dessa ska klaras av d.v.s. har ni lagt ut några strategier?

- Hur skapas en strategi utifrån målen, objektives? Vad krävs för att strategin ska bedömas följa målen och vad är kravet på nyttoeffekten?

- Vid framtagandet av dessa strategier, hur ser processen ut vad innehåller era strategier av och tar ni hänsyn till att det ska gå att mäta effekten av dem och hur väl de presterar?
- Hur arbetar ni med strategierna konkret under den aktiva perioden?
- (Hur utvärderar ni strategierna och kan ni mäta hur väl de presterat och vilken effekt de haft?)
- Varför har ni valt dessa strategier?

### *Värdeskapande aktiviteter*

2. Tillbaka till de exempel på strategier som gavs tidigare inom planerna som gjort upp, strategierna, vilka konkreta aktiviteter/handlingar utförs som följer dessa?
  - Hur bedömer ni att en handling ligger inom ramen för planerna och målen? Krävs det vissa krav för att den ska motiveras som lämplig?
  - Varför har ni valt dessa aktiviteter?
  - (Hur vet ni att aktiviteten följer planen/Strategin och att det är en åtgärd som leder till att målet uppfylls?)
  - Hur skapar ni aktiviteter utifrån strategierna, hur ser framtagandet ut?
  - Hur följer man upp och utvärderar aktiviteterna?
  - Hur vet ni att en aktivitet skapar värde?
  - Skapar era aktiviteter värde för branschen? Hur vet man det?
  - Vet branschen vad ni har lyckats med?

# RESULTAT

## Svensk Potatis AB

Svensk Potatis AB är en branschorganisation som arbetar för att främja hela den svenska produktionen av potatis inom ramen för deras budget. Organisation Svensk Potatis har funnits sedan 2005 och ägs av stiftelsen Potatisbranschen. Förutom ett potatisfrämjande syfte har man även uppdraget att upprätthålla ett kontrollarbete av potatis för att säkerhetsställa en god kvalité hos anslutna aktörer i branschen, ca 40 procent av den svenska potatisen är smakmärkt.

### *Vision:*

Svensk Potatis har ingen tydligt nedskreven vision, det finns ingen vision som man visar utåt på hemsidan eller sociala medier eller som man arbetar med internt. Istället för en vision har man ett antal övergripande mål som man visar. Efter diskussion med Svensk Potatis AB har en ”intern” visionen tolkats baserad på samtalet i intervjun.

”Svensk potatis ska hålla en hög kvalitet och vara efterfrågad av konsumenten jämt och ständigt så väl en vardag som till fest”

### *Mål*

Visionen ovan har bland annat tagit fram genom tolkningen av de översiktliga mål som Svensk Potatis vill uppnå och genom den intervjun som gjordes med Svensk Potatis AB. Man har ett antal mål som handlar om att öka konsumtionen av svensk potatis. För att öka denna konsumtion har man mål i två olika kategorier. Den första kategorin handlar om att öka konsumtionen genom att förbättra kvaliteten på potatisen som konsument har tillgång till. Detta görs genom smak-märkningen som man själv har ett regelverk för och utför kontroller av. Ett uttalat mål under intervjun var att ” Vårt mål med svensk potatis är ju att alla ska smakmärka sin potatis, vi kan ju inte ha nått annat mål” Anledningen är för att det är en del av deras verksamhet att smakmärka och därför vill de utöka antalet packerier som märker sina potatisar med smak.

Den andra kategorin mål handlar om att öka konsumtionen genom att informera och ”inspirera till att äta en bra potatis, för framtiden”. Svensk Potatis har alltså två övergripande mål, att öka antalet packerier som smak-märker och inspirera konsumenter till att äta bra potatis.

### *Delmål/Objectives*

Svensk Potatis AB har inga specifika delmål för att klara av de övergripande målen utan i intervjun svarade man att ” Vi har ju så övergripande mål med att främja potatisen och höja statusen så det ligger i grunden. Det är ju paraplyet hela tiden att främja potatisen.

Vi har inte skrivit ner några mål”. Det finns alltså inga direkta delmål utan de jobbar efter de högre målen direkt. Dock utvecklas det delmål som finns utan att vara nedskrivna och som förändras lite från år till år. Det är delmål rörande konsumtionen och de trender i mat som förändras över tiden. Exempel gavs på diettrenden där potatis ansågs som ohälsosam. Här sattes det upp delmål för att kontra denna trend vilket kunde mätas i hur man pratade om potatis i media och i konsumtion statistik. De åtgärder som vidtog inom dessa delmål var att man gick ut i media på olika vis och lyfte potatisen, dementerade falsk information och istället lyfte fram riktiga fakta. Ett delmål som existerar, dock inte nedskrivet, är att genom god kontakt med personer som syns tillsammans med mat, som t.ex. kockar, matskribenter, journalister öka intresset för potatis. Delmålet följer huvudmålet som vill inspirera till konsumenter till en bra potatis.

### ***Aktiviteter/taktiker***

De aktiviteter som Svensk Potatis AB bedriver är till följd av framförallt deras övergripande mål. Öka konsumtionen av svensk potatis genom att förbättra kvalitén på potatis och genom att inspirera och informera om potatis. För att öka kvalitén på svensk potatis har man ett kontrollarbete som utförs hos anslutna aktörer. Man klassificerar potatisen i två kategorier där den bästa klassen innehåller den höga kvaliteten av potatis som man vill att konsumenten ska äta och efterfråga.

För att öka själva konsumtionen fokuserar man mycket på den yngre generationen och där man går ut och informera om fördelar med att konsumera potatis. Detta görs bland annat genom samverkan med LRF där man går ut och pratar med fjärdeklassare. För att inspirera till potatiskonsumtion gör man olika recept innehållande potatis som ska få konsumenter till att vilja testa nya potatisrätter. Man har även skapat receptböcker för detta syfte. Dessa recept och nyheter om potatis som rör konsumenter marknadsför man via deras hemsida och deras sociala medier. Det är enligt dem själva det bästa sättet att när man har en reklamkampanj eller visar nya recept och nyheter att man hänvisar till deras hemsida eller sociala medier, för där har de möjlighet att mäta antalet personer som är inne och tittar vilket i viss mån kan visa hur mycket de når ut med sina aktiviteter och hur effektiva de är. I detta syfte är en stor del att påverka den så kallade ”matmaffian” vilket består av matskribenter som påverka olika målgrupper. En sådan aktivitet kan bestå av att Svensk Potatis AB t.ex. bjuder in till potatisprovsmakning. Förutom detta anordnar man även potatisens dag som har till syfte att uppmärksamma och hylla potatisen. Man är även medverkande på Pärans dag som hyllar färskpotatisen. Till sist förser de även branschen med information från de olika delarna t.ex. från handeln till packerierna, de gör även mindre undersökningar om konsumenter som branschen blir informerade om ibland annat nyhetsbrev och potatisrapporten.

## **AHDB Potatoes (Agriculture and Horticulture Development Board)**

AHDB Potatoes är en division under AHDB som sedan 2008 är en offentlig organisation inom den brittiska staten som dock inte ligger under något departement utan agerar fristående (Government of the United Kingdom , 2019). Man finansierats inte heller genom skattepengar utan är ekonomiskt oberoende från staten och finansieras av anslutna aktörer i branschen (AHDB, 2019). Man har cirka 2900 odlare och 400 distributörer som är medlemmar i organisationen.

### ***Vision***

”En mat- och jordbruksindustri i världsklass om inspirerar och konkurrerar med de bästa”

AHDB Potatoes är en division under AHDB vilket gör att man följer huvudorganisationens vision för sin bransch. Enligt AHDB själva har man en väldigt optimistisk och ambitiös vision som ser de möjligheterna som finns inom jordbrukssektorn (AHDB, 2017).

### ***Mål***

För att nå sin vision har AHDB Potatoes tagit fram mål som ska stärka den brittiska potatisbranschen. Man har delat upp mål i fyra kategorier som handlar om konkurrens, innovation och produktivitetstillväxt, efterfrågan och konsumentbeteende samt ledarskap och framtidsspaning (AHDB, 2017). Målens syfte är att lantbrukarna ska förstå både kostnader och sin produktion bättre för att öka sin konkurrensförmåga och bli mindre utsatt för svängningar i marknaden. Med forskning och innovation vill man öka produktivitetstillväxten och utvecklingen av nya produkter. AHDB Potatoes vill utveckla branschen till att bättre förstå konsumenterna men även påverka dessa för att öka konsumtion och export. Sista målen rör hur man själva som organisation ska nå ut till branschen och bli bättre med sitt ledarskap. Man vill kunna förse aktörerna med bättre information och marknadsanalyser.

### ***Delmål/Objectives***

De delmål man satt upp för att nå huvudmålen är mer precisa och pekar specifik på olika åtgärder man vill komma åt. För att t.ex. nå målet om ökad konkurrensförmåga har man delmål som fokuserar på benchmarkingprogram som lanserats för lantbrukarna, detta program vill man implementera och det ska användas för minst 50 % av arealen (AHDB, 2017). Man beskriver att företag som har en bättre förståelse för hur den brittiska produktionen skiljer från konkurrenter utomlands, kan förbättra sig inom tekniska områden för att öka sin produktionsförmåga. För att öka innovationen och produktivitetstillväxten vill man att bland annat skörd och produktivitet ska vara

tillgänglig som statistik och vara en grundpelare man utgår ifrån för hela sektorn. Man ser en produktionstillväxt som en grundpelare för att hela sektorn ska växa och öka lönsamheten. För att nå målen om konsumtion och export har man delmål som säger att man ska behålla de existerande marknadsandelarna. Man ska även hålla en optimistisk och god ton mot media och liknande. Med dessa mål vill man hjälpa till att höja potatisen över andra kolhydratsprodukter och se de möjligheter som finns i marknaden hemma och internationellt.

För att förse branschen med bättre ledarskap vill man att företag som använder AHDB:s information ska vara självsäkra när de tar beslut baserat på detta. Detta för att man ser att företag som har mer information kan reagera snabbare på möjligheter och hot (AHDB, 2017).

### ***Aktiviteter/taktiker***

De aktiviteter som bedrivs utifrån delmålen är uppdelade inom de fyra olika kategorierna man satt upp för huvudmålen. För att nå upp till delmålet, *”Nöjdheten med AHDB ska höjas från 4,5 till 6 i den årliga enkäten gällande hur AHDB möter företagets efterfrågan”* jobbar man med att göra konsumentdata och analyser lättare tillgängligt för företagen i branschen, man försöker maximera och utnyttja marknadsanalyserna för att maximera informationen från dessa (AHDB, 2017). De delmål som handlar om att öka konkurrenskraften arbetar man aktivt med att engagera odlare i produktionskostnader samt att man stödjer kompetensutveckling och företagsamhet. För att klara av delmålen som riktar sig mot konsumtionen arbetar man med att påverka de så kallade influenserna så att de ska sprida information om fördelarna med potatis. Man jobbar med att skapa ett förespråkande tillvägagångssätt inom organisationen. AHDB Potatoes fokuserar forskningen och innovationen på skyddsåtgärder för jord och vatten i syfte att nå målen om produktivitetsökning (AHDB, 2017).

### **Potatoes USA**

Potatoes USA är en organisation som verkar för att främja potatis från USA både i hemmamarknaden och utomlands. Man representerar cirka 2500 medlemmar som också finansierar organisationen (Potatoes USA, 2019). Man ansöker dock också om finansiering från den amerikanska staten. Organisationen har funnits sedan 2016 som den ser ut idag men den bildades ursprungligen redan 1971 under namnet United States Potato Board (Food Innovation Onlie Corp, 2019).

### ***Vision***

*”Skapa positiva förändringar i branschen genom innovativa och inspirerande tillvägagångssätt”*

Potatoes USA har en vision som vill hjälpa potatis branschen genom innovativa och inspirerande tillvägagångssätt som ska skapa positiva förändringar i branschen. För att hjälpa organisationen att ta beslut om strategier och mål som ska uppfylla visionen har

Potatoes USA utvecklad ett antal filter. Detta för att man själva ser att de inte har obegränsade resurser och måste välja hur man fördelar de befintliga. Dessa filter består bland annat av, *"Kan det ske enligt nuvarande lagstiftning"*, *"Ökar det den långsiktiga efterfrågan på potatis"*, *"Är det innovativt"*, *"Inspirerar det till förändring i beteende"* (Potatoes USA, 2016). Om ett initiativ till mål bedöms stämma överens med filtren tas det vidare och utvecklas.

## **Mål**

Potatoes USA har ett antal övergripande mål för organisationen som rör den nationella och internationella marknaden samt forskning, konsumenter och kompetensutveckling av industrin (Potatoes USA, 2016). Syftet med målen är att man vill öka efterfrågan på potatis från USA både inom och utanför landet. Man vill förbättra uppfattningen om potatis hos konsumenterna och öka medvetandet och förståelsen hos industrin om konsumenten. Till sist vill man även att forskningens ska koordineras mellan de nationella och regionala försöken.

## **Delmål/Objectives**

För att nå de uppsatta målen har Potatoes USA skapar ett antal delmål inom fyra områden som huvudmålen berör, interna marknaden, internationella marknaden, forskning och branschen (Potatoes USA, 2016). Inom den interna marknaden vill man att fler personer ska äta mer potatis på fler sätt, att potatis ska ha ett hälsosamt rykte. Man beskriver potatis som den mest sålda grönsaken i handeln och ser utmaningar i att behålla denna ledning. På den internationella marknaden vill man öka USA:s export av potatis samt öka tillgången. Exporten har betytt mycket för branschen och stått för 18 procent av försäljningen av potatis. Man ser att de länder man exporterar till har en relativt låg konsumtion av potatis och ser därför möjligheter i att öka denna. Man har även mål som i den interna marknaden att potatis från USA ska vara hälsosamt och att fler personer ska äta potatis från USA. För forskningen har man satt upp mål som *"Skapa en stark grund med bevis om hälso- och livsstils fördelar förknippat med potatiskonsumtion"* (Potatoes USA, 2016). Man vill även hjälp till och förse forskningen med ledning då man ser att det finns många olika aktörer som konkurrerar om de begränsade forskningsresurser som finns och vill därför hjälp till med att koordinera och guida branschens forsknings ansträngningar.

## **Aktiviteter**

De aktiviteter som bedrivs utifrån delmål sker även i de fyra olika kategorierna. De aktiviteter som bedrivs för att utveckla branschen är t.ex., att man utbildar företag och aktörer och förser dem med informationsmaterial mm. Man håller seminarium där man t.ex. diskuterar hur man ska möta konsumenternas efterfrågan. Man är även ute och har möte med branschen i hela landet där man diskuterar ämnen som forskning, marknad, export och ekonomi (Potatoes USA, 2019). För att nå upp till forskningsmålen söker man externa finansieringsmöjligheter för att öka budgeten. Man tar även själv fram områden som man vill forska i som t.ex. digitalisering (Potatoes USA, 2016). Man forskar även mycket på näringen i potatis som man använder för att marknadsföra potatisen i t.ex. kampanjer som *"what are you eating"* (Potatoes USA, 2018). Man samverkar med



myndigheterna för att främja exporten genom handelsavtal och liknade. I de länder där man har kontor arbetar man även själv med att främja potatis från USA och öka sina marknadsandelar (Potatoes USA, 2017). Man arbetar även med att påverka foodserviceföretag genom att påverka kockar mm. för att de ska vilja ha potatis från USA. På den interna marknaden inspirerar man till konsumtion hos unga som fortfarande går i skolan genom att donera salladsbarer (med potatis i) för att främja potatis som hälsosamt och gott. Man sponsrar även event för att synas vid stora tillställningar och använder sig av marknadsföring online. Det sker även ett internt utvecklingsarbete för att bli bättre i områden som kommunikation och marknad. Man jobbar aktivt med att föra samman de statliga och nationella organisationerna för potatis för att t.ex. effekten av forskning ska öka. Man utför marknadsanalyser i handeln och gör även undersökningar om konsument attityder och potatisanvändning. De arbetar även i nära samarbete med handeln för att hjälpa dem förstå konsumenternas shopping beteende för att förbättra potatisens försäljningsförmåga.

### **UNIKA (Union of the German Potato Sector)**

UNIKA är en branschorganisation i Tyskland som företräder potatisindustrin och jobbar med ett främjande av potatisbranschen. UNIKA är en sammanslutning mellan de större paraplyorganisationerna i Tyskland och kan ses som "taket i potatissektorn". Som organisationen ser ut idag har den funnits sedan 2002. Man har i dagsläget 62 medlemmar som finns i hela värdekedjan som för UNIKA består av utsädesföretag, teknikföretag (t.ex. Maskintillverkare och växtskyddsföretag), odlare, packerier samt en del av industrin. Handeln och grossisterna är alltså inte medlemmar i organisationen. De tyska odlarna är inte direkt medlemmar utan företräds av regionala odlarorganisationer som är medlemmar i UNIKA. Man finansieras sig själv genom sina medlemmar.

#### ***Vision***

*"Att främja den tyska potatissektorns konkurrenskraft och främja utsädesföretagen, bönderna, packerierna samt forskningen"*

UNIKA är en organisation som har som högsta syfte att stärka konkurrensförmågan hos den tyska potatisbranschen. För att göra detta beskriver man sitt syfte som att representera de tyska potatisodlarnas intressen i nära samarbete med tyska bondeförbundet, växtförädlingsförbundet. Man arbetar även för att bevara, främja och företräda andra sammanslutningar inom den tyska potatis branschen (UNIKA, 2019).

#### ***Mål***

För att främja konkurrenskraften i den tyska potatisbranschen har man satt upp ett antal överskådliga mål för hur sektorn ska utvecklas (UNIKA, 2019). Man vill att branschen ska förena sig mera för att ta tillvara på fler möjligheter inom potatisbranschen. Detta motiveras med att det finns ett stort användningsområde för potatis, allt från oberedd potatis, till bered och stärkelse ex. Man vill att specialister inom varje område ska säkerhetsställa att den fulla potentialen utnyttjas.

Det har även satts upp mål för hur ett önskat potatisföretag ska se ut. Det ska vara ett företag med medelstor struktur. Man menar att det företaget får en hög flexibilitet och en långsiktig generationsöverskridande hållbarhet, som även innehåller de grundpelare för att bibehålla innovation och konkurrenskraft. Man vill även visa på den sociala betydelsen i samhället där jordbruksföretagen agerar arbetsgivare.

Vidare finns det mål som riktar sig mot att utveckla kommunikationsprocesserna i branschen för att hitta lösningar för de ökande kraven och villkoren i branschen. Man vill se branschen som hållbar och effektiv. För detta vill man att branschen ska vara öppen för nya möjligheter som t.ex. tekniska framsteg. Man vill se en ökad kunskap i branschen och vill investera i medlemmarna och anställda ute i företagen. Ett annat mål är även att branschen ska uppfylla de krav på kvalitet och produktsäkerhet som marknaden ställer. Detta vill man se genom att företagen blir partners med de kvalitetssäkringssystem som finns längs hela värdekedjan, samt att man vill säkerhetsställa en fullständig spårbarhet i produkterna.

### ***Delmål/Objectives***

De delmål som existerar följer några av de överskådliga målen som beskrevs ovan (UNIKA, 2019)

För att ta till vara på fler möjligheter av potatisen har man identifierat potatisens styrkor. Dessa styrkor vill man förbättra och även använda som argument för att konsumenten ska vilja efterfråga tyska potatisar. De styrkor som identifierats är att potatisen har ett stort användningsområde med allt från oberedd, beredd och stärkelse samt en mängd olika sorter och smaker. Man ser att potatisen har ett starkt hälsovärde och en hög produktsäkerhet. Man ser även äktheten med potatis som en styrka, med det menar man att det är en basföda och det går att trycka på faktorer som ursprung och regionalitet. Man ser även att en stor styrka är att potatisproduktionen är hållbar. För målen som handlar om hållbarhet och effektivitet har man delmål som odlarna ska odla effektiva potatissorter som är anpassade till respektive miljö- och platsförhållande. Det finns även delmål som säger att producenterna ska hålla en hög kvalitet på sina produkter genom en resursanpassad odling med kriterierna för integrerad odling och med hjälp av rådgivning. Man vill även att återförsäljare och marknadsförare registrerar konsumenternas önskemål för att göra det tillgängligt för branschen så att man kan utveckla attraktivare produkter.

### ***Aktiviteter***

De aktiviteter som utförs sker genom ett kontinuerligt arbete som utförs av någon av de fyra kommissionerna. Man har delat in kommissionerna efter de frågor som man arbetar med. Frågorna är kvalitetsfrågor, utsädesfrågor, fytosanitära och tekniska frågor. Dessa kommissioner försöker hantera alla de frågor som dyker upp under ett år, t.ex. så arbetar en av kommissionerna med att hantera den nya växtskyddsförordningen från EU. I de tekniska frågorna arbetar man för tillfället med att tydliggöra vad det innebär för packerier och den övriga delen av värdekedjan då en ny förordning trädde ikraft i år. En av huvudfunktioner för UNIKA är att samverka med myndigheterna där det främsta arbetsområdet rör lagstiftning, regler men även direktiv från EU. Man representerar hela branschen i dessa fallen där myndigheterna har ett förtroende för att UNIKA

representerar hela branschen och vid ett uttalande vet man att det har diskuterats i branschen innan. UNIKA är ”bron mellan den producerande sektorn och departementen hos myndigheterna”.

UNIKA arbetar även med en del projekt som har till mål att öka samarbetet mellan odlare och forskare. De har även projekt som handlar om att förmedla den kompetensen som finns i sektorn till de övriga organisationerna/föreningarna som UNIKA är en del av. Man försöker även förmedla frågor som kan forskas om på universitetsnivå. De försöker sammanföra synen av potatis och formulera de aktiviteter och områden för forskning. Mycket av de aktiviteter som utförs har som syfte att hantera information och skapa kunskap i branschen.

## **Sammanfattning**

För att sammanfatta resultatet visas det i tabell 3 som beskriver organisationernas visioner, mål, delmål och aktiviteter.

*Tabell 3 Resultat sammanfattning av de olika organisationernas vision, mål, delmål och aktiviteter.*

	Svensk Potatis AB	AHDB Potatoes	Potatoes USA	UNIKA
<b>Vision</b>	<i>(Svensk potatis ska hålla en hög kvalitet och vara efterfrågad av konsumenten jämt och ständigt så väl en vardag som till fest)</i>	<i>En mat- och jordbruksindustri i världsklass som inspirerar och konkurrerar med de bästa</i>	<i>Skapa positiva förändringar i branschen genom innovativa och inspirerande tillvägagångssätt</i>	<i>Att främja den tyska potatissektorns konkurrenskraft och främja utsädesföretagen bönderna, packerierna samt forskningen</i>
<b>Mål</b>	Främja, marknadsföra potatis Stimulera produktionen genom kontroll- och utvecklingsarbete  Öka konsumtionen och höja statusen  Inspirera konsumenter till att äta mera potatis	Inspirera konkurrenskraftighet Öka innovation och produktivitet Förstå konsumenter Ledarskap och framtidspaning	Nya marknader Fler kanaler och användning för potatis  Förbättrad uppfattning om potatis Bättre effekt av forskning  Öka medvetandet, engagemang i industrin Ökad konsumtion	Öka potatisens användningsområde En ideal företagsstruktur Optimera kommunikationsprocesser Agera hållbart och effektivt Öka kunskapsöverföring, utbilda sektorn Utveckla företag med ny teknik och metoder Öka lokala och internationella marknader Uppfylla marknadens krav på kvalitets- och produktsäkerhet
<b>Delmål</b>	Öka kunskap hos ungdomar, storhushåll Öka intresset genom kontakt med influencers	Farmbench, 50 % av arealen Skörd, produktivitet, grundpelare för statistik Behålla marknadsandelar Optimistiska mot media Förbättra AHDB gentemot aktörer på marknaden	Inspirera till innovation Fler marknader med hjälp av myndigheterna Utbilda konsumenter Ökad finansiering för forskning Publicera forskningsresultat Utveckla kommunikationen Öka samverkan mellan stat och nationella enheter	Odla effektivare sorter som är anpassade till miljö och platsförhållande Tillhandta hålla hög kvalitet genom resursoptimerad, integrerad odling och rådgivning Registrera konsumenters önskemål och skapa attraktiva potatis produkter
<b>Aktiviteter</b>	Skapa recept Kontakt med matskribenter Informera skolungdomar Potatisens dag, Pärans dag Potatisrapport Marknadsföring Kontrollarbete	Förbättra analyser Information om konkurrens Engagera odlare Fokusera forskning och innovation Influera influencers Tillgängliggöra konsument data Maximera marknadsundersökningar Undersöka satsningar för digitaliseringar Inspirera med recept och marknadsföring	Ansöker om finansiering från USDA för att öka budgeten till: Forskningsprojekt Marknadsföring.  Recept och menyer Marknadsundersökningar Konsumentundersökningar  Samarbeten med handeln  Forskning och näring i potatis	Kontinuerligt kommissionsarbete Samverkan med myndigheter om lagar och regler  Samverkan mellan odlare och forskare  Skapa forskningsunderlag  Samverka och hantera information och förmedla kunskap

## DISKUSSION

### Svensk Potatis AB

Om inget annat nämns diskuteras Svensk Potatis AB utifrån det material som inhämtats genom intervjun.

#### *Vision*

I och med att Svensk Potatis inte har en tydligt nedskriven vision kan man få svårt att arbeta för ett önskat framtida läge för organisationen som helhet utan varje enskild individ i organisationer kan ha en egen bild av denna. Detta kan i sin tur resultera i att

strategier och mål för verksamheten kan verka för olika syften beroende på individ, själva målen kan även uppfattas som en vision då det inte finns något annat att titta på. Problemet med detta är att visionen ska vara en framtidsbild som ska jobbas mot långsiktigt enligt Kantabutra och Avery (2010) medan målen, som visserligen också bör vara långsiktiga, verkar under kortare tidsspann vilket gör att när man nått målen vet man i värsta fall inte hur verksamheten ska fortsätta utvecklas. Fördelarna med en vision gör att man får en långsiktig bild av vart man vill komma som kan stå som grund för de strategier som tas fram. Utan detta är det inte säkert strategierna bidrar till det man egentligen vill uppnå. Svaret på den specifika frågan, om de har en tydlig och utmanande vision, blir baserat på definitionen av en effektiv vision av Kantabutra och Avery (2010), ett nej.

### ***Mål***

De mål som Svensk Potatis AB har är tydliga i sitt syfte och visar vad det vill åstadkomma.

För att svara på frågan om målen bidrar till att förverkliga visionen, blir svaret kanske. Målen är tydliga och de bidrar till den vision som tolkats från intervjuerna, men de har ingen bestämd vision utåt egentligen utan det är de övergripande målen som är det närmaste de kommer en vision definierat av Kantabutra och Avery (2010). Detta gör att målen följer visionen helt enkelt därför målen agerar som en vision.

### ***Delmål***

För att klara av de övergripande målen behövs det mindre delmål som bland annat är mer specifika och bör vara tidsbundna och mätbara för att se om de fungerar (Guillou, 2015).

Svensk Potatis AB jobbar inte med delmål i det sammanhang som Guillou (2015) beskriver. Man har visserligen möten varje år med vissa branschrepresentanter där man tar fram mindre mål/delmål och strategier för att hantera vissa situationer, som t.ex. skiftningar i trender. Dessa delmål kan handla om att man nästföljande år ska satsa på att lyfta hälsa eller kvalitet i samband med potatisen. I dessa fallen finns vissa delar av SMART aspekten (Mannion & Keepence, 1995). De utvecklas för ett specifikt syfte, de kan i vissa fall mätas beroende på vad det är för mål. De kan även vara realistiska och nåbara, t.ex. att man ska öka konsumenternas kunskap om varför man smak-märker och visa på bra kvalitet. Beroende på åtgärder kan de även vara tidsbundna, framförallt dessa mindre mål man sätter upp med representanterna varade ungefär ett år. Så alla aspekterna av SMART finns blandat i de delmål man sätter upp. Den största utmaningen för Svensk Potatis inom detta område om man vill jobba med mål som är SMART enligt Mannion och Keepence (1995), det är att man behöver få in alla delarna av SMART i delmål varav framförallt mätbarhet och tidsbundenhet som uppfattades som det som saknades i de flesta fallen (Mannion & Keepence, 1995). Om inte tidsbundenhet och mätbarheten finns med i SMART:a mål blir de mindre effektiva och det blir svårt att utvärdera målen då man inte vet om de har haft effekt eller om när de har haft effekt om de varat under en lång tid (Mannion & Keepence, 1995).

Till sist för att svara på frågan om målen innehåller några av SMART:s aspekter blir svaret ja, vissa delmål innehåller alla aspekterna medan andra saknar några av de viktiga aspekterna.

## **Aktiviteter**

De aktiviteterna som bedrivs inom Svensk Potatis AB är framförallt riktade mot att fullfölja de övergripande mål man har men det finns även aktiviteter som utförs efter de delmål man sätter upp på de årliga mötena med branschrepresentanterna. Utav de aktiviteter som utförs har en analys av de funktioner som Svensk Potatis har som intermediär organisation gjorts nedan.

### ***Svensk Potatis AB:s roll som intermediär organisation***

Svenskt Potatis AB är en intermediär marknadsorganisation i Sverige som idag har en verksamhet som arbetar med framförallt den traditionella marknadsfunktionen, matcha köpare och säljare och marknadsföring. De arbetar med nära kontakt med handeln och grossisterna i branschen där man står som en oberoende part, då man är konkurrensneutral. Detta gör att man kan föra en nära dialog med alla aktörerna på marknaden. På grund av detta kan man koppla samman olika aktörer när behoven överensstämmer. Man arbetar även utefter vad handeln och grossisterna efterfrågar ”Med dem har vi ju väldigt mycket kontakt och vi hör vad de behöver och vilka önskemål de har ” det kan vara allt från annonsering om potatis till att ” vi vill att ni ska stoppa importen. Då måste vi ha en färskpotatispremiär”. Mycket av grundinformationen som förs vidare görs i form av nyhetsbrev som går ut till alla som är medlemmar i organisation, d.v.s. packerier, grossister och handeln. Man anser sedan att det är upp till deras medlemmar att informera potatisproducenterna om innehållet i nyhetsbrevet. För att knyta an till teorin så har Svensk Potatis AB funktionen, bestämmande av produkterbjudan då man tolkar signaler från marknaden via handeln som man för vidare till framförallt grossister och packerier (Giaglis et al 2002). Det görs även en egen bedömning av marknaden varje år som sammanfattas i en potatisrapport som görs tillgänglig för alla via hemsidan. Den stora funktionen som bedrivs inom verksamheten är marknadsföringen av potatis som riktar sig till konsumenten i olika medier och reklamer.

Man har en del egna policys i marknadsföringen vilket styr den marknadsföring som sker med hjälp av recepttips och påverkan på matskribenter mm (McCalley, 1996). Även marknadspolicys följs då t.ex. handeln kan komma och vilja att organisationen ska köra en reklamkampanj. ”vi tittar runt, är det nått speciellt man vill, t.ex. kommer kedjorna ibland, vi behöver få ut vad smakmärkningen är och vad den står för, då har vi fått ett uppdrag och då gör vi det”. Där används en blandad marknadsföringsfunktion då man både har utvecklat en egen policy för en del av sin verksamhet samtidigt som man följer t.ex. handeln policys och utför marknadsföring för deras syfte (McCalley, 1996). Marknadsföringen som görs har även en sökfunktion för marknadsfunktionen matcha köpare och säljare då de skapar en central punkt för konsumenter där man kan inhämta information om potatis. Detta gör att en del av den totala marknadsföringsbudgeten för potatis i branschen läggs på Svensk Potatis och inte på de enskilda aktörerna (Giaglis, et al., 2002).

Det bedrivs även en begränsad undersökning av marknaden där man ser lite på konsumentmönstret, det sker dock i en väldigt begränsad mängd där utsträckningen av informationen hittills går att se i den framtagna Potatisrapporten (Svensk Potatis AB, 2019). Svensk Potatis AB har även en institutionell infrastruktur då de bedriver en kvalitets- och kontrollverksamhet för smak-märkning av potatis. Man har strukturerat ett regelverk för hur potatis ska klassificeras för att konsumenterna alltid ska garanteras

bra potatis. Det är dock bara de packerier vilka hanterar potatisen och som är medlemmar i Svensk Potatis som får smakmärka, vilka är ca 40 % av branschen. Så för att sammanfatta Svensk Potatis AB:s roll som en intermediär organisation enligt tabell 1, så har man en roll som en traditionell, matcha köpare och säljare struktur med fokus i alla tre områdena. De har även en institutionell infrastrukturroll för potatisbranschen i Sverige då man utarbetar regler och krav för kvalitetsnormer. Till sist har man även marknadsföringsstruktur där både egna och marknadens policys följs.

### ***Värdeskapande***

Det värde som skapas av Svensk Potatis AB kommer av de aktiviteter som utförs, de Faktiska handlingarna. Dessa aktiviteter har kategoriserats ovan i de roller som den intermediära organisationen kan ha. Det är i dessa olika roller som Svensk Potatis AB skapar ett värde för de olika delarna i branschen. Man skapar värde inom tre områden som direkt påverkar delar av försäljningskedjan samt har en indirekt påverkan på produktionsledet.

1. Genom arbetet med att matcha köpare och säljare skapar man framförallt ett värde för de företag som är direkta medlemmar i organisationen. D.v.s. främst packerier, grossister och handeln. Som konkurrensneutrala kan man prata med alla parterna och koppla samman dessa när behoven överensstämmer. Man skapar alltså ett värde genom att koppla samman företag som annars inte skulle hitta varandra. Med hjälp av handeln och egna undersökningar tolkar man även marknadssignalerna i viss mån vilket skapar värde genom att man förser medlemmar med information om konsumenter. De har även skapat en central punkt för konsumenter att inhämta information om den svenska potatisen vilket skapar ett värde för konsumenten och för handeln som kan hänvisa till svensk potatis istället för att själva göra detta.
2. De kvalitetskontroller och smakmärkningen man utför skapar värde i att konsumenten får en bättre potatis. Det är dock inte alla packerier i Sverige som smak märker vilket kan påverka helhetsintrycket av potatis, men med en tydlig märkning så kan konsumenten särskilja produkterna.
3. Den marknadsföring som bedrivs i dagsläget med fokus på att höja efterfrågan på potatis genom direkt reklam och inspiration via recept, matskribenter mm. skapar ett direkt värde för främst handeln som är det ledet som säljer potatis till konsumenten. Svensk Potatis AB främjar den svenska potatisen men när man inspirerar till en ökad potatiskonsumtion kan det även oavsiktligt leda till att man även konsumerar utländsk potatis beroende på hur handelns utbud ser ut. Själva värdet med marknadsföringen ligger som sagt på att efterfrågan ökar eller hålls på en stabil nivå som det varit de senaste åren. Den efterfrågan som ökar tjänar dock handeln på i första hand, för att tidigare led ska få ut ett värde av detta krävs även att handeln också efterfrågar mer svensk potatis och inte importerar mer för att täcka efterfrågan. I Svensk Potatis AB:s egen potatisrapport nämner man att två av tre konsumenter som känner till smakmärkningen tittar efter märket, alltså finns det risk att konsumenter väljer icke smak-märkt potatis eller importerad. Så genom att öka efterfrågan skapar man ett indirekt värde för producenten och packerier genom att efterfrågan höjs. Även de aktörer som inte

är anslutna till Svensk Potatis AB kan tjäna på deras arbete om konsumtionen ökar.

## **Storbritannien**

### ***Vision***

AHDB har en tydligt och nedskriven vision av vad de vill uppnå i framtiden (AHDB, 2019). Enligt Kantabutra och Avery (2010) ska en kraftfull vision innehålla de primära målen, kunna motivera anställda och ge ett långsiktigt perspektiv av framtiden. Bryter man ner AHDB:s vision hittar man dessa bitar. ”inspirera och konkurrera med de bästa” detta kan tolkas som det långsiktiga perspektivet, där man vill befinna sig i framtiden. Det primära målet för organisation kan man tolka genom ”En mat- och jordbruksindustri i världsklass”. Denna vision är uppbyggt på ett sätt som gör att organisationen kan inspirera sina medarbetare, genom att man vill bli en av de bästa och vi ska uppnå det i jordbruksindustrin. Visionen är en kortfattad mening som kan tolkas ge en tydlig bild av framtiden. Den är samtidigt utmanande för organisationen, ”en industri i världsklass”, vilket är höga ambitionsnivåer. AHDB har de komponenter som behövs för att visionen ska bidra med effektivitet och inspiration enligt Kantabutra och Avery (2010). Så på frågan om visionen är tydlig och utmanande, är svaret ja.

### ***Mål***

De mål som AHDB Potatoes har är tydliga i sitt syfte och visar vad de vill åstadkomma. Målen är skapade utifrån AHDB:s vision och överskådliga mål för hela jordbrukssektorn. Då man har utvecklat målen utifrån visionen går det att tolka detta som de bidrar till att förverkliga visionen. Målen har tillhörande text som beskriver varför målen finns och vad de ska leda till.

### ***Delmål***

För att delmålen ska vara effektiva och man ska veta om det gjort någon nytta för att nå målen bör ett delmål innehålla de aspekter som verktyget SMART står för (Mannion & Keepence, 1995). De bör vara specifika, mätbara, nåbara, realistiska och tidsbundna. Om man tar delmålet, *Företag ska vara självsäkra när de tar beslut baserat på AHDB:s information. Nöjdheten med AHDB ska höjas från 4,5 till 6 i den årliga enkäten gällande hur AHDB möter företagets efterfrågan* (AHDB, 2017). Delmålet är specifikt, det står precis vad man vill uppnå. Nöjdheten med organisationer ska höjas till en sexa, målet går alltså att mäta i en enkät. Man vill ha en höjning från 4,5 till 6 vilket kan anses vara realistiskt och möjligt att nå. Vad gäller tidsbundenheten så nämns det inte när de ska vara uppe i en sexa. Sammanfattningsvis har man delmål som enligt Guillou (2015), kan anses vara effektiva då delmålen går att mäta, de är även specifikt riktade mot de



problem och möjligheter man vill påverka i branschen. Om delmålen är tidsbundna går att diskuteras då det inte tas upp hur länge det ska verka, men själva perioden för alla strategierna kan vara densamma som alla delmålen är aktiva vilket då betyder att delmålen är tidsbundna. Delmålen följer även huvudmålen och man visar tydligt hur delmålen tillsammans ska bidra till att förverkliga huvudmålet.

### ***Aktiviteter***

De aktiviteter som bedrivs inom organisationer går lätt att härleda till de delmål som är uppsatta inom organisationen. Man beskriver även en del av de aktiviteter man gör i samma dokument som man förklarar delmålen och målen i. De aktiviteter som utförs har analyserats nedan för att visa vilken roll AHDB Potatoes har och vilka funktioner man förser branschen med.

### ***AHDB Potatoes roll som intermediär organisation***

AHDB Potatoes bedriver sin verksamhet i Storbritannien där man har ett antal olika funktioner (AHDB Potatoes, 2018). De har fokus inom de traditionella marknadsfunktionerna, matcha köpare och säljare och institutionella infrastruktur, de har även funktioner inom de innovativa funktionerna, medlande struktur och innovationsstödjande infrastruktur samt en marknadsföringsstruktur (AHDB, 2017). Inom de traditionella marknadsfunktionerna arbetar man mycket med marknaden, man tar fram statistik som veckopriser, lagerstorlek och även nyheter om potatis på t.ex. världsmarknaden i form av nyhetsbrev (AHDB Potatoes, 2019). Några av dessa nyhetsbrev innehåller prisbilden för potatis på marknaden som skickas ut varje vecka för att förse sina medlemmar med relevant marknadsinformation (AHDB Potatoes, 2019). Man övervakar även marknaden och konsumenternas vanor samt pågående trender och liknande. Inom dessa områden gör man även undersökningar som publiceras för sina medlemmar, som t.ex. årliga konsumentrapporter som tar upp saker som hur försäljningsperioden ser ut, detaljhandelns priser men även hur konsumenterna spenderar sina pengar (AHDB Potatoes, 2016). Man jobbar aktivt med att få fram all information och förse hela branschen för att aktörerna ska kunna anpassa sig efter efterfrågan och konsumenterna. Mycket av all information i branschen tas fram via AHDB Potatoes vilket har skapat en central punkt för kunskap och marknadsinformation i Storbritannien. Detta gör att de enskilda aktörerna på marknaden inte behöver göra egna omfattande undersökningar eller ta fram statistik. Informationen skickas ut via nyhetsbrev, pressmöten eller direkt kommunikation. Den institutionella infrastrukturen består av att man bevakat statliga prioriteringar rörande jordbruket i Storbritannien. Man är en statlig organisation som dock inte finansieras med skatteintäkter utan endast genom deras egna medlemmar. Man kan alltså påverka staten vid utformning av regler och lagar i jordbrukssektorn. Man bedriver även egen forskning och innovation för att förse branschen, särskilt producenterna, med förbättring av odlingarna och nya sorter ex. Man finansierar även andras forskning som kan göra nytta för odlingarna. En viktig del av AHDB Potatoes arbete är att även förbättra de aktörer som finns på marknaden genom att ta forskning och sätta den i praktiska termer som man lär ut vid event, rådgivning och litteratur. Detta görs t.ex. genom så kallade Spot farms, där man demonstrerar hur man implementerar forskning i större skala (AHDB Potatoes, 2017).

Man arbetar även med att ta fram program för att "benchmarking" företag och man samordnar grupper av aktörer för att utbyta kunskap och stärka de enskilda aktörerna. AHDB Potatoes har även en marknadsföringsfunktion.

Man arbetar aktivt med att påverka konsumenter och uppmuntra till ökad konsumtion. Detta görs bland annat genom riktade reklamkampanjer, informera viktiga influensers (matskribenter eller liknande) samt att man även är ute hos skolungdomar för att tidigt påverka framtida konsumenter om fördelarna med potatis. Dessa riktade reklamkampanjer kan t.ex. bestå som för tillfället av ett EU-finansierat projekt tillsammans med Irland där man riktar sig till media kunniga kvinnor i åldrarna 22–44. Reklamen består av stora huvudannonser i oktober och maj samtidigt som en ny produkt för dessa kommer ut i butik. Man har även en löpande PR kampanj som fokuserar på denna målgrupp (AHDB Potatoes, 2015). Förutom att man inspirerar konsumenter genom reklam osv. använder man också sociala medier och har en hemsida för just konsumenter som man hänvisar till. På hemsidan inspirerar man med recept, matlagings filmer, allmän potatisinformation, hälsoinformation, tips och tricks och man bloggar även regelbundet om potatis (AHDB Potatoes, 2019). Den marknadsföringen som bedrivs görs det genom egna utvecklade policys där man självständigt arbetar för att marknadsföra potatisen.

För att sammanfatta de marknadsfunktioner man fokuserar på, de hjälper till att matcha köpare och säljare, de har en reglerande funktion med en institutionell infrastruktur. Man har även de innovativt medlande och innovationsstödjande funktionerna samt egen policys för marknadsföringsfunktionen.

### ***Värdeskapande***

Det värde som skapas av AHDB Potatoes kommer av de aktiviteter som utförs, de faktiska handlingarna. Dessa aktiviteter har kategoriserats ovan i de roller som den intermediära organisationen kan ha. Det är i dessa olika roller som AHDB Potatoes skapar ett värde för de olika delarna i branschen. Dessa handlingar kommer utav de delmål och mål som har sats upp för att nå organisationens långsiktiga huvudmål, visionen. Man skapar värde inom fyra områden som direkt påverkar delar av försäljningskedjan.

1. I arbetet med att matcha köpare och säljare skapar man ett värde för packerier och grossister i att man sammanför aktörer i branschen. Ett av de viktigaste värden som skapas inom denna funktion är den information som man förser hela branschen med. Man diskuterar även själv vikten av information, hur företagen kan basera och fatta rätt beslut med hjälp av mer information om t.ex. marknad och konsumenter. Man har som nämnt i ovanstående del, byggt upp en central del i branschen som inhämtar och förmedlar information. Denna information skapar värde för producenter, packerier och grossister då man kan anpassa sin produktion och verksamhet efter viktig information, som t.ex. att det är underskott på världsmarknaden på potatis nästföljande år, då skulle man kunna öka produktionen och fokuserar på exportmarknaden. Det skapas även ett värde för konsumenten genom de undersökningar som görs för att ta reda på konsumenterna behov, lyckas man med att förmedla detta så att behovet möts har konsumenter fått ut ett värde.

2. Man skapar ett indirekt värde för branschen genom den institutionella infrastrukturen där man påverkar myndigheterna vid nya lagar och regler då man agerar som representant branschen.
3. De innovativa funktionerna, medlande och innovationsstödjande strukturerna bidrar till branschen med att skapar värde genom att man utbildar och förser aktörerna med kunskap. Man skapar även värde genom den forskning som bedrivs.
4. Genom marknadsföringsstrukturen skapar man ett indirekt värde genom att påverka konsumenter genom marknadsföring och inspiration. Värdet sker i att man påverkar konsumtionen positivt vilket kan leda till en högre efterfrågan som producenterna, packerierna, grossisterna samt handeln kan dra nytta av. Riskerna är dock samma som diskuterades för Svensk Potatis AB att det bara är handeln som drar den stora fördelen. Man skapar även ett värde för branschen genom att sprida information om potatis och potatisproduktion.

## **USA**

### ***Vision***

Potatoes USA har en vision som tydligt visar vad de vill uppnå i framtiden, visionen är även nedskriven (Potatoes USA, 2016). För att en vision ska vara effektiv för organisationen ska den, enligt Kantabutra och Avery (2010), bland annat innehålla det primära målet, den ska kunna motivera anställda och den bör inte vara för specifik. Ser man till Potatoes USA:s vision uppfyller den kraven för detta. Den är inte för specifik och den innehåller även det primära målet, ”skapa positiva förändringar”. Visionen bör även kunna inspirera anställda till att skapa dessa förändringar vilket man kan tolka att den gör. Vidare är den kortfattad och kan även tolkas som utmanade.

### ***Mål***

De mål som Potatoes USA har är tydliga i sitt syfte och visar vad de vill åstadkomma. Målen kan kopplas till de överskådliga mål och den visionen man har utvecklat i organisationen. Då man har utvecklat målen utifrån visionen går det att tolka detta som de bidrar till att förverkliga visionen. Målen har tillhörande text som beskriver syftet.

### ***Delmål***

Enligt Guillou (2015) ska delmålen vara mätbara och tidsbundna för att vara effektiva. De ska också bidra till att uppfylla visionen. De delmål som man har satt upp i strategiformuleringen kan kopplas till de målen man har. Vidare bör även delmålen innehålla de punkter som tas upp av Mannion et al. (1995) i verktyget SMART. För att

ta delmålet, ”*Utveckla och leverera en fördelaktig livsstil om potatis med hjälp av hälsoargument*” Delmålet är specificerat i den mån det avseendet att man ska utveckla en fördelaktig livsstil med hjälp av hälsoargument. Det kan tolkas som möjligt och nåbar, det står nämligen inte att det ska få genomslag utan att man enbart ska upplysa konsumenten bara. Det saknas dock en tidsaspekt och mätbarhet. Ovanstående delmål är specifikt då man vill ”skapa stark grund med bevis”. Huruvida målen tidsbundna kan ifrågasätta då det inte är tydligt beskrivit i själva målet eller i förklarande text, det skulle kunna vara att de bestäms av den strategiperioden som är utformad. Mätbarheten är inte direkt beskrivet hur det ska mätas men i mål som ”*ökad konsumtion*” bör man kunna mäta om man lyckas genom konsumtionsstatistik. Målet kan anses vara nåbart och realistiskt.

### ***Aktiviteter***

De aktiviteter som bedrivs inom organisationer går med hjälp av den ytterligare informationen om de program som Potatoes USA har för de olika områden man fokuserar inom att härleda till de delmål och mål man satt upp. De aktiviteter som utförs har analyserats nedan för att visa vilken roll Potatoes USA har och vilka funktioner man förser branschen med.

### ***Potatoes USA:s roll som intermediär marknadsorganisation***

Potatoes USA är verksamma i USA men har även kontor i exportländer som México, Kina och Japan (Potatoes USA, 2019). Man representerar hela USA:s potatisbransch med medlemmar inom producentledet och industrin (Potatoes USA, 2019). Man jobbar även i nära kontakt med handeln och myndigheter. De marknadsfunktioner som Potatoes USA har är en blandning mellan de traditionella, innovativa och marknadsföringsstrukturen. Man jobbar aktivt med att sammanföra potatisproducenter och industrin med köpare, både inom den egna marknaden och på exportmarknaden. För att sammanföra dessa arbetar man i nära kontakt med grossister, producenter, industrin och handeln på den interna marknaden. Det sker även samarbete med myndigheterna för att etablera kontakter på den internationella marknaden. Genom samarbetet med handeln gör man även undersökning om konsumentbeteende och hur efterfråga ska mötas, det undersöks även hur handel bäst kan sälja potatis. Dessa och fler undersökningar presenterar man vid konferenser som sker med branschen i olika delar i landet, informationen finns även lättillgängligt på deras hemsida. Man har även kontakt med industriledare och förmedlar möjligheter och oroligheter till dessa.

I marknadsföringsstrukturen jobbar man på den interna marknaden med att öka konsumtionen genom att marknadsföra potatisen och hitta nya innovativa vägar för att öka intresset. Förutom ren marknadsföring försöker man även inspirera konsumtion genom sociala medier och hemsidor där man lägger upp potatisnyheter, potatisrecept gör matlagningsvideor och på olika sätt förmedlar budskapet om att potatis är hälsosamt. Marknadsföringen bedrivs utifrån en egen policy där man själv utvecklar sina tillvägagångssätt.

Potatoes USA arbetar för att identifiera möjligheter för forskning vilka man finansierar med egna, statliga och privata medel (Potatoes USA, 2016). Det sker även arbete med att utveckla själva branschen genom att öka medvetandet för efterfrågan hos konsumenterna och skapa förståelse för hur ny forskning kan användas för att öka

efterfrågan. För att sammanfatta de marknadsfunktioner man har, de matchar köpare och säljare genom kontakt med handel och hjälp av myndigheter. De formulerar innovationsbehov genom en innovationsstödande funktion där man identifierar forskningsmöjligheter och hjälper till med finansiering. Man har även en medlande struktur där man utvecklar aktörerna på marknaden att bättre förstå efterfrågan. Till sist bedriver man även en omfattande marknadsföring i syfte att öka konsumtion av potatis från USA.

### ***Värdeskapande***

Det värde som Potatoes USA bidrar med till branschen i USA kommer ifrån de aktiviteterna som utförs de faktiska handlingarna. Aktiviteterna kan kategoriseras in i de olika roller som den intermediära organisationen kan ha. Det är i dessa olika roller som Potatoes USA skapar värden för branschen. De skapar värde inom tre områden som både direkt och indirekt påverkar delar av försäljningskedjan.

1. Genom funktionerna inom den traditionella marknadsfunktionen skapar man värde genom ett etablerat kontaktnät där man kan sammanföra olika aktörer på marknaden såväl inne i landet som internationellt för att tillfredsställa olika behov. Värde som uppstår genom detta sammanförande tjäna hela branschen på även grossister och handeln. Potatoes USA samarbetar mycket med handeln i frågor som handlar om hur man ska få konsumenter till att köpa mera och i olika undersökningar om marknaden, t.ex. konsumentbeteende, nya trender mm. Dessa undersökningar har som mål att både hjälpa handeln och grossister att sälja mera samt att man bättre vill förstå konsumenten för att även branschen ska producera efter behovet. Värde skapas även för konsumenten då man anpassar sig för att tillfredsställa dennes behov.
2. Potatoes USA skapar värde för branschen genom den forskning man finansierar. Man finansierar inte endast forskning utan man hjälper även till med att identifiera områden möjliga för forskning. Forskningen bidrar till att utveckla branschen både gällande produktionen, industrin och marknad. Det skapas även värde genom det arbetet man gör för att öka branschens medvetande om konsumenternas behov och hur man ska producera för att fylla detta.
3. Värde skapas genom det arbete Potatoes USA gör gällande marknadsföring då man gör reklam och inspirerar konsumenter till att vilja efterfråga potatis från USA. Genom att rikta sig mot konsumenten kan man ge en indirekt påverkan på produktionen genom att efterfrågan höjs. Det viktigaste värde som Potatoes USA gör i området marknadsföring är att höja potatisens status som en hälsosam och fördelaktig produkt för en god livsstil.

### **Tyskland**

Om inget annat nämns diskuteras UNIKA utifrån det materialet som inhämtats genom intervjun.

## ***Vision***

UNIKA har en vision som visar vad de vill uppnå i framtiden, den är även nedskriven och tydlig. Den innehåller det primära målet ” att främja den tyska potatissektorns konkurrenskraft” och den är inte för specifikt inriktad på något. Enligt Kantabutra och Avery (2010) ska visionen även vara kortfattad och tolkas som utmanande vilket man kan anse att den är. Vidare ska även visionen kunna motivera sina anställda vilket den kan tolkas göra genom att den är som ovan nämnt är utmanande och har ett tydligt syfte (Kantabutra & Avery, 2010).

## ***Mål***

De mål som UNIKA har satt upp är tydliga i sitt syfte med vad de vill åstadkomma. Det går även att härleda målen till vision då de bidrar till att stärka konkurrenskraften i den tyska potatissektorn. Man har även beskrivande text i anslutning till målen som beskriver syftet med dem närmare.

## ***Delmål***

Enligt Guillou (2015) ska delmålen vara mätbara och tidsbundna för att vara effektiva. De ska också hjälpa till med att nå ett av de uppsatta målen. De delmål som finns saknar man metoder för att mäta, det anses oerhört svårt att mäta den effekt man har på industrin ”*Nej, jag tror att det är väldigt svårt speciellt för föreningar/organisationer att mäta vår effektivitet, åtminstone kan vi mäta hur nöjda våra medlemmar är med vårt arbete. Detta är den enda möjligheten vi har i att mäta vår effektivitet*” Man skickar ut enkäter till sina medlemmar med några års mellanrum för att se hur nöjda de är med dem frågor som man driver i branschen, de beslut man har tagit och vad det resulterat i. Delmålen är inte direkt tidsbundna heller utan de slutar när man nått målen. Delmålen är dock specifika och kan anses vara nåbara och möjliga (Mannion & Keepence, 1995). De delmålen som beskrivits och som även finns att hitta i UNIKAS strategidokument visar en koppling till de målen de bidrar till att uppfylla.

## ***Aktiviteter***

De aktiviteterna som bedrivs inom UNIKA går att koppla till de delmål och mål man har satt upp för organisationen. De aktiviteter som utförs har analyserats nedan för att visa vilken roll UNIKA har och vilka funktioner man förser branschen med.

## ***UNIKA:s roll som intermediär organisation***

De marknadsfunktioner UNIKA har är en blandning av den institutionella infrastrukturen, de innovations medlande och stödjande infrastruktur. UNIKA:s huvudfunktion är att verka som bron mellan sektorn och myndigheterna. Man representerar branschen i de olika frågor om lagar och regler som behandlas hos myndigheterna. I dessa sammanhang har man fyra kommissioner som är inriktade på

respektive frågor som på olika vis hjälper branschen genom att vara med och förhandla om nya lagar och regler. Man hjälper även till att förse branschen med information och kunskap om dessa nya lagar och regler och vad de innebär. Man övervakar även myndigheterna i frågor som kan komma att påverka branschen, man har även övervakning över de förordningar som kan komma från EU. De innovativa funktionerna sker genom att man genom diskussioner med sektorn om olika frågor som man försöker driva dessa vidare mot olika forskningsprojekt. Man har även egna forskningsprojekt som ska utbilda aktörerna på branschen men även projekt som handlar om att sammanföra odlare och forskare ex. För att sammanfatta, man har en institutionell roll där man samverkar och diskuterar med myndigheter om lagar och regler, man har den innovativt stödjande strukturen där man bidrar med att starta upp forskningsprojekt. Den medlande strukturen består av att man har olika projekt där man försöker sammanföra odlare och forskare, samt att man utbildar och förser branschen med kunskap och information.

### ***Värdeskapande***

Det värde som UNIKA bidrar med till potatisbranschen i Tyskland kommer ifrån de aktiviteter som utför de faktiska handlingarna. Aktiviteterna kan kategoriseras in i de olika roller som den intermediära organisationen kan ha. Det är i dessa olika roller som UNIKA skapar ett värde för branschen. UNIKA skapar värde inom tre områden som direkt påverkar försäljningskedjan.

1. Genom den institutionella infrastrukturen skapar man värde i att man som branschrepresentant påverkar myndigheterna vid lagförslag och nya regelverk. Man skapar även ett värde i att föra ut informationen om lagar och regler samt frågor som berör de olika områden som kommissionerna arbetar inom. Denna information bidrar till att man ökar kunskapen i branschen.
2. Genom den innovativt medlande strukturen förser man branschen med ett värde i att man hjälper till att sprida den kunskap om lagar och regler samt om resultat från forskningsprojekt som man är involverade i. Kunskapen hjälper till att utbilda aktörerna i branschen vilket skapar ett värde.
3. Den innovations stödjande strukturen man har skapar värde genom ny kunskap som bland annat sker i forskningsprojekt som man hjälper till att starta upp. Detta görs genom att hantera den informationen som finns i bransch och få de frågor som finns förmedlade till de forskare som kan tänkas driva projekt.

### ***Sammanfattande tabell över värdeskapande***

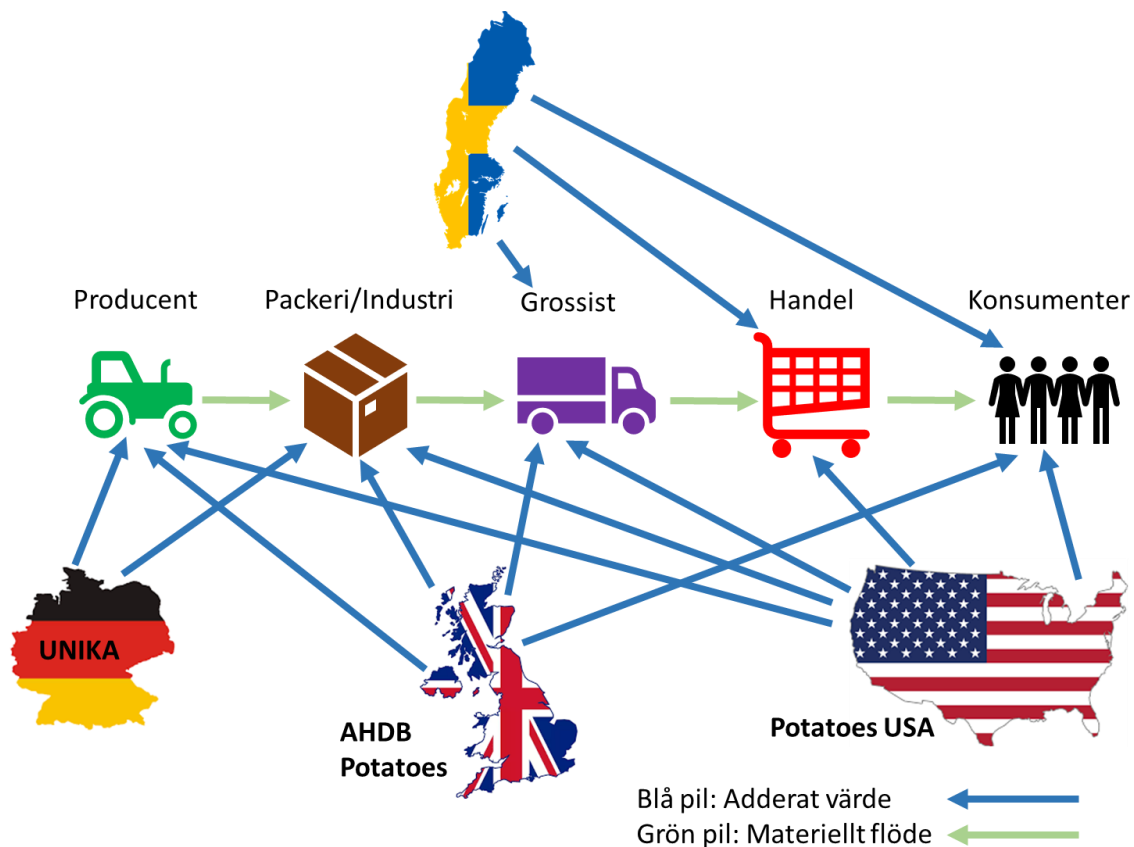
Tabellen nedan innehåller sammanfattade delarna av strategier och de värdeskapande som organisationerna utövar i respektive bransch. Figur 3 illustrerar vilka i försäljningskedjan som direkt påverkas av värdeskapande aktiviteter.

Tabell 4 Sammanfattning av de olika delarna av strategi och värdeskapandet

	Svensk Potatis AB	AHDB Potatoes	Potatoes USA	UNIKA
Vision	<i>(Svensk potatis ska hålla en hög kvalitet och vara efterfrågad av konsumenten jämt och ständigt så väl en vardag som till fest)</i>	<i>En mat- och jordbruksindustri i världsklass som inspirerar och konkurrerar med de bästa</i>	<i>Skapa positiva förändringar i branschen genom innovativa och inspirerande tillvägagångssätt</i>	<i>Att främja den tyska potatissektorns konkurrenskraft och främja utsädesföretagen bönderna, packerierna samt forskningen</i>
Mål	Främja, marknadsföra potatis Stimulera produktionen genom kontroll- och utvecklingsarbete  Öka konsumtionen och höja statusen  Inspirera konsumenter till att äta mera potatis	Inspirera konkurrenskraftighet  Öka innovation och produktivitet  Förstå konsumenter Ledarskap och framtidsspaning	Nya marknader Fler kanaler och användning för potatis  Förbättrad uppfattning om potatis Bättre effekt av forskning  Öka medvetandet, engagemang i industrin Ökad konsumtion	Öka potatisens användningsområde En ideal företagsstruktur Optimera kommunikationsprocesser Agera hållbart och effektiv Öka kunskapsöverföring, utbilda sektorn Utveckla företag med ny teknik och metoder Öka lokala och internationella marknader Uppfylla marknadens krav på kvalitét- och produktsäkerhet
Delmål	Öka kunskap hos ungdomar, storhushåll Öka intresset genom kontakt med influencers	Farmbench, 50 % av arealen Skörd, produktivitet, grundpelare för statistik Behålla marknadsandelar Optimistiska mot media Förbättra AHDB gentemot aktörer på marknaden	Inspirera till innovation Fler marknader med hjälp av myndigheterna Utbilda konsumenter Ökad finansiering för forskning Publicera forskningsresultat Utveckla kommunikationen Öka samverkan mellan stat och nationella enheter	Odla effektivare sorter som är anpassade till miljö och platsförhållande Tillhanda hålla hög kvalitet genom resursoptimerad, integrerad odling och rådgivning Registrera konsumenters önskemål och skapa attraktiva potatis produkter
Aktiviteter	Skapa recept Kontakt med matskribenter Informera skolungdomar Potatisens dag, Pärans dag Potatisrapport Marknadsföring Kontrollarbete	Förbättra analyser Information om konkurrens Engagera odlare Fokusera forskning och innovation Influera influencers Tillgängliggöra konsument data Maximera marknadsundersökningar Undersöka satsningar för digitaliseringar Inspirera med recept och marknadsföring Undervisa skolelever	Ansöker om finansiering från USDA för att öka budgeten till: Forskningsprojekt Marknadsföring.  Recept och menyer Marknadsundersökningar Konsumentundersökningar  Samarbeten med handeln  Forskning och näring i potatis	Kontinuerligt kommissionsarbete Samverkan med myndigheter om lagar och regler  Samverkan mellan odlare och forskare  Skapa forskningsunderlag  Samverka och hantera information och förmedla kunskap
Värdeskapande	Sammanför aktörer Information Konsumentvärde Konsumentpåverkan	Sammanför aktörer Information Kunskap Forskning Myndighetspåverkan Utbildar Konsumentpåverkan Konsumentvärde	Konsumentpåverkan Forskning Kunskap Sammanför aktörer Konsumentvärde	Kunskap Information Myndighetspåverkan

Figur 3. Värdeskapande i försäljningskedjan





## Sammanfattande diskussion

### *Vision*

Om man börjar med Svensk Potatis AB blir ett jämförande med de andra organisationerna väldigt lätt då man inte har en vision. Jämför man de tre andra organisationernas visioner är de väldigt lika i innehållet av de punkter som Kantabutra och Avery (2010) tar upp. Den brittiska och tyska organisationernas visioner har liknande syfte i och med att man vill stärka konkurrenskraften. AHDB:s vision går att tolka det är "vi tillsammans i branschen" som ska uppnå visionen. Medan UNIKA och Potatoes USA:s visioner är mer riktad som "vår organisation" ska hjälpa "branschen" att blir bättre. Fortsättningsvis så skiljer sig Potatoes USA:s vision från de andra genom att man i visionen nämner hur man ska åstadkomma förändring "*Genom innovativa och inspirerande tillvägagångsätt*", vilket de andra inte gör.

### *Mål*

De mål som organisationerna satt upp går att i alla organisationerna, Förutom Svensk Potatis AB, sammankoppla till de visioner man har. Som diskuterades innan så har Svensk Potatis AB ett antal övergripande mål som man jobbar emot istället för en

vision. Skillnaderna de tre andra organisationerna emellan är antalet mål man har satt upp för organisationerna. Både Potatoes USA och AHDB Potatoes har övergripande mål, som kompletteras av mål i de olika delarna man delat in branschen i. UNIKA har väldigt övergripande mål för branschen som snarare är riktlinjer som man själv kallar det. Alla organisationerna har även mål som är tydliga och man har på olika sätt beskrivit de syftet som målen har samt på vilket vis de bidrar till att nå visionen för branschen. Framförallt Potatoes USA och AHDB Potatoes är tydliga och har väldigt lättillgänglig information om deras mål. De mål man har för att nå sin vision skiljer sig avsevärt mer än vad visionerna egentligen gör. Svensk Potatis som dock inte har en vision men som vill öka konsumtionen har mål som alla har en riktad effekt mot att konsumtionen ska öka. Organisationen som har liknande mål är Potatoes USA som också har mål som vill öka konsumtion, men samtidigt har man mål som vill öka och förbättra uppfattningen om potatis hos konsumenterna i en helt annan utsträckning än vad Svensk Potatis AB har. Potatoes USA har även mål som har till avsikt att öka marknader andelar och hitta flera användningsområden för potatisen, man vill även förbättra forskning. AHDB är den organisationen som liknar Potatoes USA i detta avseende, men AHDB Potatoes fokuserar mer på att förbättra produktionen än på marknadsföring som man visserligen också gör. AHDB Potatoes har mål som handlar om att öka konkurrenskraften i branschen, man vill även öka innovationen och produktiviteten. Man är även ensam om att ha mål som direkt har som effekt att man vill förstå konsumenterna mera för att anpassa produktionen. Man har även mål om det ledarskap man har i branschen. UNIKA är den organisation som liksom AHDB Potatoes har mål om att öka konkurrenskraften i branschen. Man vill åstadkomma detta genom fler användningsområden för potatis, hållbarare produktion, och högre produktivitet, man vill även förbättra kunskapen i branschen och utveckla företagen med nya tekniker och metoder. Alla organisationerna utom Svensk Potatis AB har mål som riktar sig mot att förbättra produktionen av potatis. Samt att alla organisationerna utom UNIKA håller på med marknadsföring för att öka konsumtionen.

### ***Delmål***

De delmål som finns i organisationerna varierar i sin utformning men alla delmålen går att koppla till de mål som sats upp. Vad gäller de olika aspekterna som finns i SMART finns det variation i organisationerna. Svensk Potatis AB och UNIKA saknar de delar som handlar om mätbarhet och tidsbundenhet. Det är själva uttryckt av organisationerna att det är svårt att mäta såvida det inte handlar om t.ex. medlemsenkäter om nöjdhet med arbetet i organisationen. De jobbar inte med en direkt tidsbestämmelse när delmålen ska vara uppfyllda utan de verkar fortsätta tills de är genomförda. Vad gäller AHDB Potatoes har de en mätbarhet i de flesta av sina mål, man saknar dock tidsbundna mål såvida de inte styrs av den längden man har på den strategiperioden man sätter, ca 3 år, för i så fall har man delmål som är SMART (Mannion & Keepence, 1995). Potatoes USA har även delmål som är tidsbundna om resonemanget är samma som hos AHDB Potatoes att de gäller den strategiperiod man har satt upp. De kan dock anses vara svårt att mäta framgången på delmålen såvida de inte blir uppfyllda som t.ex. mål som ”*nya marknader*” lär gå att mäta genom att en ny marknad har öppnat. En del av de delmålen som man har i sina organisationer skiljer sig inte lika mycket om man jämför de organisationerna som har ungefär samma mål. Svensk Potatis AB, AHDB Potatoes och Potatoes USA vill alla öka konsumtionen. De delmål som liknar varandra handlar om konsumentpåverkan. Svensk Potatis AB och Potatoes USA vill påverka konsumenterna

direkt genom att informera och utbilda konsumenter om fördelarna med potatis. Svensk Potatis AB och AHDB Potatis vill båda hålla god ton mot media och påverka influencers. Alla tillsammans vill inspirera konsumenterna genom recept och matlagningsvideos mm. Vad gäller att förbättra produktionen är framförallt AHDB Potatoes och UNIKA liknande i sina delmål som bland annat handlar om effektivare odling, bättre förmåga att jämföra sig och integrerad odling och rådgivning. Unika har även delmål som handlar om att bättre förstå konsumentens behov och tillfredsställa detta vilket AHDB Potatoes har som mål att göra. Alla organisationerna utom Svensk Potatis AB vill förbättra den forskning som finns och den kunskap som man kan förse branschen med. Detta görs på lite olika sätt, AHDB Potatoes bedriver egen forskning och kunskapsutveckling. Potatoes USA finansierar forskning och hjälper till med att sprida kunskapen. UNIKA hjälper till att skapa forskningsunderlaget och sätta igång projekt samt att man även sprider kunskapen.

### ***Aktiviteter***

De aktiviteterna som utförs inom alla organisationerna går att koppla samman till de delmål och mål som organisationen har. Liksom delmålen finns det likheter i de utföranden man gör. Som tidigare hade Svensk Potatis AB, AHDB Potatoes och Potatoes USA liknande delmål, vilket även resulterat i liknande aktiviteter. Alla vill inspirera konsumenterna genom recept och matlagningsvideor, man jobbar med att påverka influencers och liknande. Både Svensk Potatis AB och AHDB Potatoes har informerat skolbarn på olika vis om potatisen fördelar och varför man ska konsumera. Svensk Potatis sticker ut lite då man står för det kvalitetskontroller som sker i marknaden för potatis, dock bara hos anslutna aktörer i Sverige. Man anordnar även Potatisen dag och delaktig på Pärans dag som bidrar till att marknadsföra potatis som helhet. Svensk Potatis AB bedriver en liten undersökning om marknaden som sammanfattas i potatisrapporten, medan både Potatoes USA och AHDB bedriver en omfattande undersökning regelbundet om både marknaden och konsumentbeteende. Potatoes USA gör även undersökning för hur handeln och foodservice ska kunna öka sin försäljning medan AHDB Potatoes främsta fokus är inriktade mot odlare, packerier och grossister. Dessa tre organisationer bedriver även marknadsföring i olika omfattningar för att helt enkelt främja potatisen hos konsumenterna. Svensk Potatis hanterar även relationer och information i handels- och grossistleden till viss mån då man som konkurrensneutral kan prata med alla aktörerna. Man kan sammanföra aktörer för att tillfredsställa behov. Även Potatoes USA har denna funktion i det arbete man gör med att öppna nya marknadskanaler och liknande, man hjälper till att sammanföra aktörer. AHDB Potatoes, Potatoes USA och UNIKA bedriver även aktiviteter som försöker nå delmålen och målen som vill förbättra branschen och produktionen. Framförallt AHDB Potatoes är väldigt drivande i att förbättra produktionen, man försöker förse branschen med information för bättre beslutsunderlag, man har olika projekt som ska öka konkurrensförmågan så som "Farmbench" programmet. Man är även ute och utbildar odlare och packerier ex. Man har också olika forskningsprojekt som bidrar till detta syfte. Potatoes USA finansierar också forskning om bland annat potatisen påverkan på hälsa och näring. Man sprider även denna kunskap inom branschen. UNIKA Samverkar med hela branschen för att hitta frågor som kan skickas vidare för forskningsunderlag och liknande. Det sker även projekt för att få till närmare samarbete mellan odlare och forskningen för ökad effektivitet. UNIKA arbetar i närkontakt med myndigheterna för att påverka lagar och regler samt hjälpa myndigheterna vid t.ex. nya EU direkt för att

branschen ska inte ska påverkas negativt eller för att man ska kunna få fördelar. Man hanterar information i branschen från alla leden och samlar den och förser hela branschen med kunskap.

### ***Värdeskapande***

Det värdeskapande man har i branschen är resultatet av de aktiviteter som organisationerna bedriver. Aktiviteterna bedrivs utifrån de delmål och mål man har satt upp för att man vill påverka branschen så att den framtida målbilden kan nås, visionen. Aktiviteterna beror alltså till vis del på den framtida visionen man vill skapa. Vilket värdeskapande ger då de olika organisationer potatisbranschen? Man skapar lite olika värden beroende på vilken organisation. Svensk Potatis AB skapar värde framförallt värde i slutet av försäljningsledet, hos grossisterna, handeln och konsumenten. Detta genom att man sammanför aktörer och hanterar information. Även Potatoes USA och AHDB sammanför aktörer men i olika delar av förädlingskedjan. Man skapar även värde för konsumenterna genom bland annat det arbetet man gör med att höja kvaliteten på potatisen genom SMAK. Det är endast om man lyckas höja efterfrågan på svensk potatis som man skapar värde för odlare och packerier. AHDB Potatoes och Potatoes USA har ett liknande indirekt värdeskapande om man kan påverka konsumtionen. Alla organisationerna har gemensamt att man skapar värde i den information som man förser branschen med på olika vis. Då t.ex. UNIKA endast vill påverka odlare och packerierna skapas det värde för dessa men inte för t.ex. handeln. AHDB Potatoes och Potatoes USA skapar värde i den forskningen man direkt finansierar eller bedriver själv. Värdet som uppstår är ny kunskap.

Av UNIKA och AHDB Potatoes skapas det även värde i det arbete man gör med att påverka myndigheterna. AHDB Potatoes skapar även direkt värde för producenter och packerier genom den utbildningen och utveckling man tillför i branschen.

## SLUTSATSER

Efter att jämfört de olika organisationerna har skillnader visat sig i strategier och i det värdeskapande som sker. Vissa av dessa skillnader skulle kunna vara möjligheter för Svensk Potatis att anamma för att i sitt syfte med att främja den svenska potatisbranschen förbättra sitt arbete. Följande punkter har identifierats som möjliga.

- Skapa en nedskriven tydligt formulerad vision för organisationen/Potatisbranschen som man kan rikta utåt och visa upp för både konsumenter och producenter.  
Avsaknaden av en nedskriven och förmedlad vision gör att organisationen inte verkar ha ett framtida mål man vill jobba emot utan följer enbart de överskådliga målen man har. Frågan som då uppstår är vad händer när de målen är nådda? Utöver detta förlorar man även den bonusen gällande effektivitet som en bra vision kan bidra med enligt Kantabutra och Avery (2010).
- Bygga upp mål och delmål som har en mätbarhet och ett tidsbestämt slutdatum. För att lyckas utvärdera sina åtgärder bör man kunna mäta dessa, vilket i dagsläget är uttalat av Svensk Potatis AB som svårt då man inte har några sätt att mäta förutom besök i olika medier. För att få inspiration till olika tillvägagångssätt bör man kunna titta på AHDB Potatoes som har många mål där man även förklarar hur man gör för att mäta effektiviteten och när man når målen. För mätbarheten bör man även tidsbegränsa delmålen så att man vet om att det är åtgärderna som uppfyller syftet och inte tiden det tar i sig.
- Utforma aktiviteter som direkt skapar värde för producenter och packerier. I dagsläget skapas de direkta värdena för grossister, handeln och konsumenter. Man bör kunna titta mer på vad de andra organisationerna bedriver för aktiviteter för att eventuellt kunna ta fram egna strategier för att utveckla branschen i detta avseende. Exempel på detta skulle kunna vara att som i USA och Storbritannien att man samlar information och kunskapen som finns i branschen under sig för att skapa en central punkt för kunskap. Det skulle t.ex. kunna vara kunskap om marknaden, konsumenters beteende, ny forskning och ny teknik mm.
- Utforma en organisation som hela branschen kan samlas bakom. De utländska organisationernas största skillnad gentemot Svensk Potatis AB är hur de är utformade kring medlemsstrukturen. Alla de utländska organisationerna har potatisproducenter som antingen är direkta medlemmar eller medlemmar via en förening. Som Svensk Potatis AB ser ut idag är det enbart vissa anslutna aktörer (packerier, grossister och handeln) som är medlemmar men inga direkt från producentledet, förutom de som har packerier som en del av deras verksamhet. Här borde man som exempel titta på den tyska organisationen UNIKA som inte heller har några medlemmar från odlarna direkt, utan producenterna är medlemmar via regionala odlarföreningar. Om man skulle visa på att man

bedriver aktiviteter som skapar värde för alla potatisodlare i Sverige skulle man kunna argumentera för att alla odlare ska gå med antingen direkt i Svensk Potatis AB eller via en förening för att kunna åstadkomma mera.

I resultatet som studien har kommit fram till har informationen som finns en hög trovärdighet men resultatet kan vara något begränsat då intervjuer inte kunde göras med två av organisationerna vilket har begränsat en del av den information som behövts för att genomföra denna studie. En svaghet kan även vara att viss information inte gäller då vissa av "strategidokument" var från 2017 vilket kan ha uppdaterats internt inom organisationen. Metoden för att inhämta resultaten har haft samma utgångspunkt men har skiljt sig i senare stadiet då endast två intervjuer gjordes vilket har gjort att den information som har inhämtats utan intervjuer har varit lite annorlunda då det inte gick att använda samma tillvägagångssätt.

Den metod som används i studien var tillräcklig i de två fallen med Svensk Potatis AB och UNIKA där Informationshämtandet skedde genom intervjuer och inhämtning av information via deras eget publicerade material samt omnämnandet i andra källor.

För att ytterligare förbättra studien skulle intervjuer gjorts med Potatoes USA och AHDB Potatoes för att få ett säkrare svar på de frågor som ställts. En uppföljningsintervju med Svensk Potatis hade även varit intressant att göra för att visa den jämförelsen som gjorts med de utländska organisationerna.

Framtida undersökning skulle kunna göras för att undersöka hur utvecklingen har gått till för att det just i Sverige handlar om framförallt marknadsföring och varför handeln och grossisterna har så stor roll i Svensk Potatis AB. Det hade även varit intressant att undersöka en ren odlarorganisation i Sverige som t.ex. potatisodlarna för att se hur de arbetar med strategier och om organisationen ger något värde till sina medlemmar.

## REFERENSER

AHDB Potatoes, 2015. *Marketing & Corporate Affairs*. Tillgänglig: <https://potatoes.ahdb.org.uk/about-us/teams/marketing-corporate-affairs> [23-05-2019].

AHDB Potatoes, 2016. *Consumer Category Report*, Storbritannien: AHDB Potatoes.

AHDB Potatoes, 2017. *Strategic Potatoe (SPot) Farms*. Tillgänglig: <https://potatoes.ahdb.org.uk/agronomy/research-practice> [23-05-2019].

AHDB Potatoes, 2018. *About AHDB Potatoes*. Tillgänglig: <https://potatoes.ahdb.org.uk/about-us> [23-05-2019].

AHDB Potatoes, 2019. *Newsletter*. Tillgänglig: <https://potatoes.ahdb.org.uk/knowledge-hub/newsletters/all> [23-05-2019].

- AHDB Potatoes, 2019. *Potatoes More Than a bit on the side*. Tillgänglig: <https://www.lovepotatoes.co.uk/> [23-05-2019].
- AHDB, 2017. AHDB Strategy 2017 - 2020 Inspiring Success, Storbritannien: AHDB.
- AHDB, 2018. GB Potatoes Market Intelligence 2018-2019, Stoneleigh Park: AHDB Potatoes.
- AHDB, 2019. *About AHDB*. Tillgänglig: <https://ahdb.org.uk/about-ahdb> [23-05-2019].
- AHDB, 2019. *Funding and Structure*. Tillgänglig: <https://ahdb.org.uk/funding-and-structure> [23-05-2019].
- Bakos, Y., 1998. The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet.
- Banker, R. D., Mashruwala, R. & Tripathy, A., 2014. Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?. *Management Decision*, 52(5), pp. 872-896.
- Bengtsson, L. & Skärvad, P.-H., 2011. *Företagsstrategiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Brandenburger, A. M. & Stuart, H. W., 1996. Value-Based Business Strategy. *Value-based business strategy*, Journal of economics & management strategy(1), pp. 5-24.
- Brenes, E. R., Montoya, D. & Ciravegna, L., 2014. Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses. *Journal of Business Research*, 67(5), p. 847–855.
- Bryman, A., 2008. *Social research methods*. 3 ed. Oxford: Oxford University Press.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E., 2010. From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), pp. 195-215.
- Comimission of the european communities, 2007. *The potato sector in the European Union*, Bryssel: Comimission of the european communities.
- DLF, Delfi Marknadspartner och HUI Research, 2018. *Dagligvarukartan*, Stockholm: DLF.
- Eklöf, P., Renström, C. & Törnquist, M., 2012. *Marknadsöversikter - vegetabilier*, Jönköping: Jordbruksverket.
- Folkbladet, 2019. *Folkbladet*.  
Tillgänglig: <https://folkbladet.se/nyheter/var-tredje-svensk-potatis-borta-om6003408.aspx> [20-05-2019].
- Food Innovation Onlie Corp, 2019. *Potatoes USA (United States Potato Board)*.  
Tillgänglig: <https://www.potatopro.com/companies/potatoes-usa-united-states-potato-board> [23-05-2019].

Giaglis, G. M., Klein, S. & O'keefe, R. M., 2002. The role of intermediaries in electronic marketplaces: developing a contingency model. *Information Systems Journal*, 12(3), pp. 231-246.

Government of the United Kingdom, 2019. *Agriculture and Horticulture Development Board*. Tillgänglig: <https://www.gov.uk/government/organisations/agriculture-and-horticulture-development-board> [23-05-2019].

Guillou, A.-S., 2015. *Adviso*. Tillgänglig: <https://www.adviso.ca/en/blog/business/definition-mission-objectifs-strategies-tactiques-2/> [20-05-2019].

Hamilton, A.-K., 2019. *Marknadsföring* [Interview] (02 05 2019).

Higher Study, 2019. *Higher Study*. Tillgänglig: <http://higherstudy.org/strategic-objectives-examples-explanation/> [20-05-2019].

Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K., 2011. *Exploring Strategy*. 9 ed. s.l.:Pearson Education M.U.A..

Jordbruksverket, 2016. *Vad påverkar svensk konkurrenskraft*, Jönköping: Jordbruksverket.

Kantabutra, S. & Avery, G. C., 2010. The power of vision: statements that resonate. *Journal of business strategy*, 31(1), pp. 37-45.

Klerkx, L. & Leeuwis, C., 2008. "Matching demand and supply in the agricultural knowledge infrastructure: Experiences with innovation intermediaries. *Food policy*, 33(3), pp. 260-276.

Lundkvist, L.-E., 2018. *Livsmedelsstrategi - Lägesrapport*, Stockholm: Lantbrukarnas Riksförbund.

Mannion, M. & Keepence, B., 1995. SMART requirements. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, 20(2), pp. 42-47.

McCalley, R. W., 1996. *Marketing channel management: people, products, programs, and markets*. s.l.:Greenwood Publishing Group.

Miller, D., 1987. The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic management journal*, 8(1), pp. 55-76.

Mintzberg, H., 1987. The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), pp. 11-24.

Morisson, M., 2011. *Rapidbi*. Tillgänglig: <https://rapidbi.com/the-difference-between-goals-objectives/> [20-05-2019].

Näringsdepartementet, 2017. *En livsmedelsstrategi för Sverige*, Stockholm: Sveriges Riksdag.



Olofsdotter, K., Gullstrand, J. & Karantininis, K., 2011. *Konkurrens och makt i den svenska livsmedelskedjan*, Lund: AgriFood.

Patel, R. & Davidson, B., 2011. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4 ed. Lund: Studentlitteratur.

Porter, M. E., 1996. *What is strategy*. *Published November*.

Potatoes USA, 2016. *Research*, USA: Potatoes USA.

Potatoes USA, 2016. *Strategic Plan*, USA: Potatoes USA.

Potatoes USA, 2017. *U.S. Potato Market access success stories*, USA: Potatoes USA.

Potatoes USA, 2018. *Potatoes. What are you Eating?*, USA: Potatoes USA.

Potatoes USA, 2019. *About Potatoes USA*. Tillgänglig: <http://potatoesusa.com/about/what-we-do> [23-05-2019].

Potatoes USA, 2019. *Calendar*. Tillgänglig: <http://growers.potatoesusa.com/calendar> [23-05-2019].

Potatoes USA, 2019. *Governance*. Tillgänglig: <http://growers.potatoesusa.com/governance> [23-05-2019].

Potatoes USA, 2019. *Industry Links*. Tillgänglig: <http://potatoesusa.com/contact/industry-links> [23-05-2019].

Schwarz, S., 2019. *Managing Director* [Interview] (21-05-2019).

Spendrup, S., Andersson, M. & Ekelund, L., 2011. *Konsumenter om potatis*, Alnarp: LTJ-Fakultetens faktablad.

Svensk Potatis AB, 2019. *Potatisrapporten 2018*, s.l.: Svensk Potatis AB.

Svensk Potatis AB, 2019. *Svensk Potatis*. Tillgänglig: <http://svenskpotatis.se/om-oss/vara-tjanster/> [20-05-2019].

Toaspern, J., 2018. *Markets Report*, Denver, USA: Potatoes USA.

Törnqvist, M., 2015. *Marknadsöversikt potatis till mat och stärkelseproduktion*, Jönköping: Jordbruksverket.

UNIKA, 2019. *Leitsätze der Deutschen Kartoffelwirtschaft*, Berlin: UNIKA.

UNIKA, 2019. *Zweck des Vereins*. Tillgänglig: [https://unika-ev.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=103&Itemid=194](https://unika-ev.de/index.php?option=com_content&view=article&id=103&Itemid=194) [23-05-2019].

Walters, D. & Lancaster, G., 2000. Implementing value strategy through the value chain. *Management Decision*, 38(3), pp. 160-178.

## **BILAGOR**

